جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب:
كمال يحيى عجيم

إشراف
الدكتور حسن أحمد الطعاني

رسالة مقدمه لعمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2008

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب كمال يحيى عجيم الموسومة بـــ:

أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسن أحمد الطعاني		2008/12/31	مشرفاً ورئيسا
أ.د. سلامة يوسف طناش		2008/12/31	عضواً
د. ملوح باجي الخريشا		2008/12/31	عضواً
د. "محمد أمين " حامد القضاة		2008/12/31	عضواً

عميد الدراسات العليا /

أ.د. نضال صالح الحوامدة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى التي غزلت من خيوط الشمس أحلامي وآما لي.. إلى التي ما فتئ لسانها يلهج بالدعاء لي .....إلى أمي الرؤوم.

إلى من عذب عطاؤه وصفت سريرته فكانت أصفى من أديم السماء إلى من تعجز أمامه كلمات المدح والإطراء .....إلى أبي العزيز.

إلى شقائق روحي وعمري ، إلى الأزهار التي لا تذبل والنجوم التي لا تأفل ......إلى أخواتي وأخواني الأعزاء.

إلى الذين عطروا الميادين بعلمهم ، فرفت على الورى اطيابا، إلى أســـاتذتي المجلين.

إلى كل من ساندني وأعانني في انجاز هذا الجهد المتواضع.

إليهم كلهم تحية تسمو إلى عنان السماء

كمال يحيى عجيم

الشكر والتقدير

لا يسعني وقد أنجزت هذا الجهد العلمي المتواضع أن أعبر عن بالغ شكري وتقديري لجميع الذين واكبوا هذه الدراسة، منذ كانت فكرة في ذهن الباحث، وحتى اكتمالها كعمل ملموس، وأخص بالذكر أستاذي د . حسن الطعاني المشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل عليّ بوقته وخبرته ومعرفته وإسداء النصائح الـ قيمة لإتمام هذه الدراسة. كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من الدكتورمحمد القضاة و الدكتورملوح الخريشا والدكتورسلامة طنّاش أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة . وأتقدم أيضا بالشكر والتقدير والامتنان إلى جميع العاملين في التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنيّة الهاشميّة مديرين ومعلمين ورؤساء أقسام وموظفين ، إلى كل من ساهم في دفع زورقي ونشر شراعي ليصل إلى بر الأمان .

إليهم جميعاً أقدم شكري وتقديري

كمال يحيى عجيم

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثرالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك التعليميّة بالسعوديّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

كمال يحيى عجيم

جامعة مؤتة، 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثرالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك التعليميّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وزعت على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس، والبالغ عددهم (222) معلماً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (783) معلماً، وذلك خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2008/2007)، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي والمتعدد. وقد أظهرت النتائج أنّ النمط الديمقراطي كان تقديره مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (3.69) أمّا النمط التسلطي والترسلي فكان مدى تقديرهما متوسطاً وكذلك تقدير الأنماط مجتمعة، ووجود درجة مرتفعة لالتزام التنظيمي للمعلمين في منطقة تبوك التعليمية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط الإدارة تعزى للخبرة والمؤهل وللتفاعل بينهما، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تعزى للخبرة والمؤهل وللتفاعل بينهما . كما وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطي لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، و عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمطي القيادة (التسلطي والترسلي) وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على المحافظة على هذه المستوى من درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، والعمل كل ما من شأنه أن يحسّن من هذه المستوى .

Abstract

The effect of leadership style of governmental secondary schools's principals in Tabuk Educational District on teacher's organizational commitment from their perspectives

Kamal Yahia Ojeem

Mu'tah University, 2008

The study aimed at identifying The effect of leadership style of governmental secondary school's principals in Tabuk Educational District on teacher's organizational commitment from their perspectives

To achieve the study goals, a two questionnaire were developed to collect data, the questionnaires were distributed on the study subjects who were (222) principals from the population consisted of (783) teachers, during the first school semester of (2007/ 2008) to answer the study questions, means, standard deviations and (2 WAY ANOVA) and (2 WAY MANOVA) were computed.

The findings of study showed that the highest style was the democratic leadership, the average of this field reached (3.6), whereas the autocratic and laissez- faire came with the moderate level. also, the findings of study showed that there was high level of teachers' organizational commitment in Tabuk Educational District in the Kingdom of Saudi Arabia from their Perspectives, the highest dimension was the humanistic, whereas the imaginative dimension came with the lowest mean,

The findings indicated that, there were no significant statistical differences at ($\propto \leq 0.05$) in leadership styles of school's principals related to both the educational qualification and experience years and the interaction between them. Also, the findings indicated that, there were no significant statistical differences at ($\propto \leq 0.05$) in organizational commitment of teachers related to both the educational qualification and experience years and the interaction between the.

The findings of study showed that there was statistically significant relationship at ($\alpha 0.05 \geq$) between leadership styles and of teacher's organizational commitment, and there was statistically significant at ($\alpha \geq$ 0.05) in relationship between all leadership styles and of teacher's organizational commitment, also there was no statistically significant at (α 0.05 $\geq$) in relationship between both leadership styles (laissez- faire & autocratic) and of teacher's organizational commitment,.

The study recommended the necessity to focus on keeping and improving this level of teachers' organizational commitment.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

نظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية منذ أقدم العصور واستمر ذلك إلى العصر الحديث وذلك من باب أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يدير المدير بها المدرسة والأسلوب القيادي له، ومن هنا يمكن الاستنتاج آثار ذلك على عدة أمور بالمدرسة منها المعلمين، ومدى ارتباطهم بالعمل ورضاهم الوظيفي وثقتهم. وصولاً إلى علاقة هذه الدراسة بالالتزام التنظيمي ومدى ارتباطه وتأثره بالنمط القيادي (الخالدي، 2002).

تعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفاعلية أي تنّظيم، ذلك لانّ القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لدى المعلمين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي، أو درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري؛ فكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات القيادية ممّا يحد من قدراتهم علي تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أنّ القيادة علاقة ذات شقين طرفاها، قائد وتابعون، فلا قيادة بلا تبعية وبالتحديد تبعية طوعية (القريوتي، 2004).

ومفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة. وبالرغم من هذا الشيوع إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض ، ويفتقر إلى الدقة في استخدامه في الأوساط الإدارية . حيث يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة ويتم استخدامها بالتبادل في معظم الأحيان ، هذا مع العلم أن المفهوين يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما البعض . فالإداري يمكن أن يكون مديراً فعّالاً لكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً . ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين . وأن التحدي الذي يواجه المؤسسات الإدارية الحديثة يكمن في ضرورة بروز أجيال جديدة من

الإداريين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة ، ويمتلكون الكفاءات الإدارية التـــي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاءة واقتدار ، بدلاً من أجيال الإداريين التقليـــديين الـــذين يتبنون المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط وا لسيطرة، وتتصف ممارستهم بالتصلب،وسوء التصرف ،ومقاومة التغيير والتجديد . فالإداريون هم القادرون على مواجهه التحديات والذين يتحملون المسؤوليات لتحديث المؤســسات التـــي يتولـــون قيادتها ؛ فهم الذين يحددون الحاجة إلى التغيير ،ويخلقون رؤى جديدة ، ويحـــشدون الالتزام لهذه الرؤى،وبالتالي يعيدون تشكيل المؤسسات من جديد . وإن إعادة تشكيل المؤسسات تتطلب رؤى جديدة وأطراً حديثة لإعـــادة النظـــر فـــي الإســـتراتيجيات والهياكل والأفراد في هذه المؤسسات . وخلال القرن الماضي ركـــزت الدراســـات المتعلقة بالقيادة حول ضرورة اعتماد المنحي الديمقراطي في ا لقيادة مقابل المنحـــي الأوتوقراطي والقيادة التشاركية مقابل إصدار الأوامر والتعليمـــات والقيـــادة التـــي تستجيب لحاجات الأفراد في المؤسسة مقابل التركيز على متطلبات العمل . فالقيـــادة الإدارية – على هذا الأساس – عملية ديمقراطية وتشاركيه فـــي صـــناعة القـــرار وتستجيب لحاجات ا لأفراد في المؤسسة دون تفريط بحاجات العمل وتحرص علـــى أحداث التغيير أو التطوير والتجديد (Jreisat E, 1996).

تعد الإدارة المدرسية الناجحة أساس العملية التعليمية والتربوية إذ إنها تحدد المعالم، وترسم الطريق، تغير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي للوصول إل ى هدف مشترك في زمن محدد، كما تعمل على تحسين العملية التعليميـــة والتربويـــة وترتفع بمستوى أدائها عن طريق توعية العـــاملين فـــي المدرســـة بمـــسؤولياتها، ومواجهة المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما تتطلبه من قرارات إدارية وفنيّـــة، إنّ النمط القيادي الذي يتصف به مدير المـ درسة الثانوية من الممكن أن ينعكس على التزام المعلمين كما قد ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم وتفانيهم في خدمة أهـــداف المجتمع وبالتالي يؤثر على عطائهم (ستراك، 2004).

واتفق مجموعة من التربويين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة فـــي تسيير العملية التعليمية في مدر سته وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتهـــا بـــشكل فعال، إن فحوى القيادة المدرسية يرتكز في شخصية مدير المدرسة، فهو المـــسؤول

عن تنظيم وتحفيز جميع العاملين في مدرسته وتـــوفير جميـــع الظـــروف الماديـــة والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم (الصرايرة، 2005).

إنّ مدير المدرسة يؤ ثر تأثيراً فاعلاً في المعلمين والعاملين معه من خـــلال ممارسته للسلوك القيادي فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته . وكلما شعر المعلم بأنّ جهوده موضع تقدير مديره، وكانت ظروف العمل مناسبة، والعلاقات طيبةً مع الزملاء والمكافآت عادلةً، والفرص مناسبةً وعادلةً للت رقية، وأنّ مديره على استعداد أنّ يذلل له كل الصعوبات التي قد تعترض سبيله في العمل، ما ينعكس إيجابياً على الالتزام التنظيمي لذلك المعلم.

ومن المعلوم أنّ لكل منظمةٍ هدف تسعى لتحقيقه خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبذلون جهـــدهم لتحقيـــق أهـــداف المنظمة، وبالمقابل يحصلون منها على مقوّماتٍ عديدةٍ تشبع بعض حاجاتهم . وعليه، فإنّ العلاقة بين العاملين وبين منظماتهم علاقة تكامل، فمصلحة المنظمـــة تقتـــضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفياء الذين بُ ذل لهم المال والجهد لاختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة (المعاني، 1990).

ولقد أصبحت المنظمات الضخمة، والتكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العصر فقـــد تطورت التكنولوجيا وارتفع مستوى الإنتاج، وتطورت أساليبه، وتحـــسنت وســـائل تقديم الخدمات، ونمت المنظمات وازدادت أهميتها، وبمقدار ما أصـــبحت المنظمـــة مهمةً لحياة الأ فراد، فإنّ المنظمات غدت تعد الأ فراد، وأخذت تبذل الجهـــد، وتنفـــق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عنايةً خاصةً فتـــوفر لهـــم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية، التي تسهم في ســـد احتياجاتهم المختلفة وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها، والإخلاص في خـــدمتها وتقديم الأداء المتميّز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إيماناً منّها بأنّ التزام العـــاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدا فها وقيمها ويبدون استعدادا لبذل مزيـــد مـــن الجهـــد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبةً قويةً في عدم تركها أو الانتقال منها فيمـــا يعـــود عليها بالفوائد العديدة (المعاني، 1990).

يعدّ الالتزام، منذ البدايات الأولى للخليقة من الظواهر المهمة للبشرية بشكلٍ عامٍ وتشير الأديان السماوية إلى أنّ الباري عز وجل قد أكد على أهمية الالتزام وجعله من الأركان الأساسية التي تقوم عليها تلك الأديان وقد كان أول تأكيد على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أنّ ينفذ أوامر الخالق ويسجد لآدم، والذي اعتبر عصياناً واستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة، وعلى صعيد منظمات العمل التي أخذت تنتشر في أغلب المجتمعات بشكلٍ كبيرٍ بهدف تلبية الاحتياجات البشرية من السلع والخدمات، كونها تمثل نظماً اجتماعية معقدة ويمتلك أفرادها اتجاهات قد تكون إيجابية أو قد تكون سلبية وقد تكون عاطفية أو عقلية إزاء المواقف التي يواجهونها من جرّاء ارتباطهم بتلك المنظمات وتشير المراجع العلمية إلى أنّ الالتزام الولاء الإخلاص، الحب، والطاعة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالةٍ صحيةٍ سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء. وانطلاقاً من كل ذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في هذا النوع من المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام بأهدافها وقيمها ممّا أدى إلى ظهور العديد من النظريات، كما أجريت الكثير من الدراسات بهدف تحديد تلك العوامل التي تؤثر في التزام العنصر البشري.

ومن أهم روافد الالتزام التنظيمي للمعلم العلاقة بينه وبين زملائه في العمل ، وعلاقته مع مديره، التي تشد كل مسألة مهمة لتوافقه في العمل على أساس أنّ العلاقة بين المدير والمعلمين تكاد تكون أكثر أهمية من العلاقة بين الزملاء في العمل، ومن هنا يأتي النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في الالتزام التنظيمي للمعلمين (الطارق، 1996).

لذا نقول الالتزام التنظيمي أكثر شموليّة من المعنى القريب أو ما يعتقده من يعمل في التربية لأول وهلة . فليس الالتزام على سبيل المثال الحضور والانصراف أو تنفيذ التعليمات المختلفة فقط ، بل يتعدى ذلك إلى الجانب الوجداني كتبني الأفكار المطروحة والتوجهات النظاميّة والسياسات التربوية للعمل مع الاستعداد للبقاء في

هذه المؤسسة لفترة طويلة أو إلى التقاعد ، وهذا ما يطلق عليه التزام وجداني أومعياري أومستمر وهكذا.

ومن ذلك برزت الحاجة إلى التعرف على هذه الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وتحديد أثرها على التزام المعلمين تنظيميّا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد مدير المدرسة قائد تربوي ذو دور هام في إنجاح العلاقات داخل مؤسسته، ويرتبط ذلك بنمط قيادته فضلاً عما يمتلكه من صفات ومهارات وكفايات فنية وإدارية وغيرها، ولا تقل القيادة التربوية أهمية في المؤسسة التربوية عن غيرها من المؤسسات ، ويفترض بدءاً أن يكون لدى المدير الولاء والالتزام بالعمل من خلال قيادة مدرسيّة ناجحة تعمل على إرساء علاقات ايجابيّة مع المعلمين وتثير حوافزهم ودوافعهم للعمل.

ويعزى الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى تأثيراتٍ هامةٍ في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وما له من انعكاساتٍ على الأفراد والمنظمات وعلى العاملين فيها، وعلى مستوى كفاياتهم وقيمهم. وكلما كان لدى العاملين التزام لمنظماتهم ومؤسساتهم فهي تؤدي دورها وتحقق أهدافها . كما لقي مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماما واضحا في الفكر الإداري الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل وتعبيره عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها، ممّا يدفعه إلى بذل جهودٍ إضافيةٍ في العمل ليكون عنصر قوةً في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (سلامة،2003).

وقد برزت فكرة هذه الدراسة التي تركّز أساساً التعرّف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وتحديد أثرها على التزام المعلمين تنظيميّا من وجهة نظر المعلمين، ويدعم ذلك التوصيات العديدة التي أوصت بها الدراسات التربوية والمتعلقة بضرورة معرفة اثر النمط القيادي السائد في المدرسة على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كدراسة (الصانع وعطا، 1994)، و(النوباني، 2003) اللتان

درستا المتغيرين منفصلين واوصتا بضرورة دراسة تلك المتغيرات مجتمعة، كما أشارت كل من دراسة ودراسة تشيندر (Schneider, 2003) ودراسة سكيز (Skeese, 2003) إلى وجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة بين نمط القيادة السائد وبين الالتزام التنظيمي مما استدعى اجراء هذه الدراسة.

إن سلوك المدير لنمط قيادي معين ومناسب لإدارته والعاملين معه ثقافة نحن بحاجة إليها لدى مدير المدرسة الثانوية والتي ترتبط غالباً بفلسفة المدير وتنشئة اجتماعيّة معينة تظهر في قيادته وأساليبه الإدارية.

ويرى البعض أهمية إدراك دور المعلمين لنمط مديرهم القيادي هي حجر الزاوية فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المعلمون ، لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر على سلوك المعلم في العمل ، وهو الذي يحدد إنتاجه وأثر من حقيقة نمط المدير القيادي الفعلي ، كما أن هذا الإدراك يحدد انتظام المعلم في العمل وتمسكه به ورضاه عنه مع الأثر الوجداني والاجتماعي (الطويل، 1997).

ومن خلال خبرة الباحث يرى أنّ مديري المدارس الثانوية لا يسلكون نمطاً قيادياً واحداً في مدارسهم، وتلمّس من لقائه ببعض زملائه المعلمين بالمدارس تأثرهم بالمدير وأسلوب قيادته سلباً أو إيجابا في تجاوبهم وارتياحهم أثناء العمل، وتعددت هذه الأنماط التي يتبعها كل مدير ، لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على هذه الأنماط القيادية البارزة لمديري المدارس الثانوية وتحديد أثرها على التزام المعلمين تنظيمياً من وجهة نظر هؤلاء المعلمين أنفسهم.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينها؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينها؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين النمط القيادي لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

3.1 هدف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرّف على الأنماط القياديّة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة تبوك ودراسة أثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

4.1 أهمية الدراسة:

لأهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة وتأثيره على جوانب العمل المدرسي جاءت هذه الدراسة محاولةً التعرف على أنماط القيادة للمديرين وأثرها على التزام المعلمين تنظيميّاً، لذا ترجع أهميّة هذه الدراسة لاعتبارات نذكر منها:

1. إنّ معرفة مديري المدارس الثانوية بنمط قيادتهم يكون لهم صورة أوضح وأكثر دقة عن عملهم من خلال التعرف على وجهة نظر المعلمين حول أنماط القيادة المتبعة وعلاقتها على التزام المعلمين تنظيميّا.
2. الإسهام في إثراء الأدب النظري ذو الصلة بالأنماط القيادية والالتزام التنظيمي ليستفيد منه الباحثون والمهتمون في الحقل التربوي.
3. تستهدف الدراسة المعلمين والمديرين وأهمية التفاعل الايجابي بينهما لإفادة الجانبين المدير والمعلم في تحسين وتطوير عملهم في وزارة التربية والتعليم من خلال التعرف على النمط القيادي للمديرين وعلاقته بـ الالتزام التنظيمي للمعلمين.
4. إن دراستنا الحاليّة ارتبطت بالأنماط القياديّة الثلاث الرئيسة لبروزها في الميدان التربوي لمنطقة تبوك التعليميّة وشيوع هذه الأنماط، وليس لشهرتها

مثلاً أو لكثرة تناولها في المراجع الأخرى ، وإلا كان من الأولى التطرق إلى الأنماط القياديّة الأحدث والتي ينادي بها المهتمون بالإدارة التربوية في العالم اليوم كالقيادة التحويليّة والإدارة بالأهداف وإدارة التجــوال وغيرهــا مــن المسميّات الحديثة، ولكن ذلك لم يكن كافياً لإدراجها في دراستنا فما زالــت بحاجة إلى الكثير من التوجه إليها والاقتناع بجدوى تطبيقها ميدانياً ومن ثــمّ شيوعها.

5.1 محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التاليّة:

1. المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمنطقة تبــوك التعليميّــة بالمملكــة العربية السعودية.
2. العام الدراسي (2008/2007 م).
3. المعلمين الذكور بالمرحلة الثانوية لمنطقة تبوك التعليميّة.

6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

بالنسبة إلى كلمة النمط عمومًا أورد عابدين بأنبدوي قد عرف النمط بأنه : وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها، أي أن النمط يجمع بين أجــزاء يمكن تمييزها على حدة ككل تظهر جميعا في وحدة . ويضيف بدوي بأن النمط هــو الشكل الذي يحمل أحسن الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما ، ويعتبر عينــة مختارة من هذه الفئة، وهو بمثابة مثال لها في مجموعها.

أما عابدين نفسه فيعرف النمط بأنه: نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلا ، أو أسلوبه المتجسد في الــسلوك والتــصرفات الشخــصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية" (عابدين، 2001، ص67).

النمط القيادي: هو "فن التأثير على الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة فـــي موقف معين وظروف معينة" (الطويل، 1997، ص274)

وعرفه (الأغبري، 2000، ص82) بأنّها "القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها".

وفي تعريف آخر للنمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للمدير الذي يتم من خلاله التأثير في سلوك الأفراد والجماعات خلال توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة " (الدويكات، 2000، ص11).

يمكن للباحث أنّ يعرّف القيادة بأنّها الأسلوب الذي تدار به المجموعة نحو تحقيق أهدافها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف . وهي المقدرة على تحفيز الفرد لبذل أقصى ما عنده من جهد في سبيل تحقيق أهداف المجموعة.

الالتزام التنظيمي: هو مدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل فيها ورغبته في استمراره بالعمل فيها (الرجبي، 2004).

ويعرفه (فليه وعبدالمجيد، 2005، ص 285) بأنّه "عاطفة وجدانيّة للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعيّة أو ماديّة" وكذلك هو "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة".

وعرّف (حريم، 1997) الالتزام التنظيمي: بأنّه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظف للمنظمة وأنه عملية مستمرة يقوم العاملون بالمنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحهم فيها.

يمكن للباحث أن يعرف الالتزام التنظيمي بأنّه: الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها، والعمل لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.

وفيما يلي مصطلحات الدراسة إجرائياً:

النمط القيادي إجرائياً : وهو أسلوب أوسلوك يميز مدير المدرسة ويؤثر به على العاملين معه سلباً أوايجابًاويقاس من خلال است جابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

الالتزام التنظيمي إجرائياً : وهو درجة انتماء المعلم لمؤسسته وقيامه بواجبه ومهامه والأدوار المكلف بها بفعاليّة مع رغبته البقاء في هذا العمل ، ويقاس من استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

منطقة تبوك التعليميّة: تشمل جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة تبوك ومايتبعها إداريا " من محافظات مثل محافظات الوجه وضبا وأملج وغيرها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ثم عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت حوله.

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 تطور مفهوم القيادة:

نال تعريف القيادة قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين مما أدى إلى وفرة في الأفكار والآراء حول طبيعة القيادة وعلاقتها بالخصائص البشرية . وفي الأدب الإداري المعاصر جملة من التعريفات، فمنهم من ذكر أنّها تعني التأثير الذي يحدثه الشخص في الآخرين لتحقيق أهداف معينة. ومنهم من قال أنها عامل تغيير.

يعرف (الدويك، 1995، ص26) القيادة بأنّها "عملية تأثير نشاطات فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد".

وعرفها (الطويل، 1999، ص247) بأنّها "علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة إلا أن القيادة تميزت على الإدارة بأنها تتضمن عنصر المبادأة . وإحداث بنية وإجراءات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق أهداف مؤسسته ، هذا بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإداري المنطلق من استخدام البنية والإجراءات الموجودة وهي نشاط حركي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث إنّه ينقله من الحالة الراكدة إلى الحالة النشطة المتغيرة".

وعرفها (الأغبري، 2000، ص82) بأنّها " القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها ".

وذكر (الطويل، 1999، ص174) أن مجمل ما تحدثت عنه تعاريف القيادة ما يلي:

1. "إن القيادة دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده.
2. إن القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز وإنما منتشرة وموزعة عبر المؤسسة.

3. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل، أي إن القيادة في جماعة ما يتطلب حـد أدني من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل.
4. إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارها بسلوكياته كسلوكيات إدارية ".

ويمكن للباحث أن يعرّف القيادة بأنّها الأسلوب الأمثل الذي تدار به المجموعة نحو تحقيق أهدافها بأفضل الوسائل والطرق مع أقل تكلفة ممكنة. وهي أيضاً المقدرة على تحفيز الفرد لبذل أقصى ما عنده من جهد في سبيل تحقيق أهداف المجموعة.

يمكننا القول بأن القيادة أسلوب إداري يستلزم وجود شخص من بين الأفراد لديـه المقدرة على التأثير الإيجابي المطلوب ويسمّى قائد ، وفي المقابل تـوفر الجماعـة التابعة له، وتعمل القيادة أثناءها على إثارة واستغلال نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه.

النمط القيادي

وقد أشار (عطيوي، 2001، ص76) إلى تحديد الأنمـاط القياديـة حـسب التصنيفات التالية:

1. النمط التسلطي: ويطلق عليه اسم القيادة الاوتوقراطيةأو الفرديـة ، وحـديثا يسمى بالقيادة التوجيهية ، حيث يلجأ مدير المدرسة إلى ممارسـة الأسـاليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته وينفرد في وضع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي شخص آخر
2. النمط الديمقراطي:ويسمى أيضا بالنمط التشاركي ، فهنا تقوم العلاقـة بـين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة مدير المدرسة لمرووسيه المشاركة في العملية الإدارية واتخاذ القرار.
3. النمط الترسلي:ويطلق عليه مسميات أخرى مثل التسيبي والحرّ، وفي هـذا النمط يغالي مدير المدرسة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميـذ، وتكـون نظرة المدير للمعلمين على أنّهم مستشارون، ويعاملهم جميعـا علـى قـدم المساواة ويتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي.

وبعض الباحثين أضاف للأنماط السابقة القيادة الدبلوماسية:

4. هذا النمط من القيادة يقوم على مجموعة من المسلمات إذا أنه يجاري كل فرد من مرؤوسيه حسب ميوله ورغباته ، ويعلن مبدأ الشورى دهاءً ومداراة فهو يميل إلى مناقشة مشكلات المدرسة الخاصة بالمعلمين مع ذوي النفوذ في المدرسة ليستوعبهم، كما يعمد إلى إحالة الأمور على لجان يستتر وراءها بإخفاء راية، وفي النهاية فإن المدير ينفذ ما يراه دون أن يشعر المعلمون بأنهم في قبضته ويسيرهم كما يشاء وكأن مايدلي به ظاهرياً فقط دون تطبيقه (سباعنة، 1999).

وقد أشار (المسعودي، 2008) أنّ النمط الديمقراطي في القيادة هو أفضلها وأكثرها فاعلية، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة في كل مجالات الحياة في هذا العصر . إذ يعتمد هذا النمط على تطور علاقات ايجابية بين القائد والأفراد، وهو يقوم على احترام شخصية الفرد، كما يقوم أيضا على حرية الاختيار والإقناع، وان القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي لا يفرض الآراء وإنّما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار وهو يهتم بإشباع حاجات واهتمامات الأفراد . ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط تفويض السلطة، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات، وإقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.

كما ذكر (المسعودي، 2008) أنّ انماط القيادة وفقا للبناء التنظيمي تقسم الى صنفين وهما:

نمط القيادة الرسمي:

وهو الذي يقوم بالتوجيه والإرشاد والرقابة واتخاذ القرارات التي تؤثر على سلوك العاملين تجاه تحقيق الهدف . كما يتوقف نجاح القائد الرسمي على كفاءة الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والاتصالات على المستوى الأفقي الرأسي، ونظم التوجيه والتدريب والإرشاد المتاحة، وكذلك عمليات الرقابة الوقائية والعلاجية.

نمط القيادة غير الرسمي:

وهو القائد الذي يقوم بتنظيم وتوجيه ومساعدة الآخرين، ويعمل داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية دون أن يكلفه أحد بذلك ودون أن يكون له منصب رسمي محدد، وهؤلاء القادة يحددون وظائفهم ومهامهم وأدوارهم في ضوء اتجاهات الموقف ومتطلبات الجماعة، ولذلك فإنّ أعضاء الجماعة وي تفقون معهم عن رضا وقناعة،ويصبح لهم تأثير قوي على سلوك أعضاء الجماعة . واختيار غير الرسمي غالباً ما يكون نتيجة حكمته وعقلانيته التي ظهرت في مواقف سابقة، أو تمتعه بمزايا يقدرها أعضاء الجماعة بمنظارهم الاجتماعي.

أسس وخصائص الأنماط القياديّة

نذكر فيما يلي بعضاً مما ذكره الباحثون في أسس وخصائص الأنماط القياديّة السابقة:

أولاً: أسس الإدارة التسلطية (الأتوقراطية) وهي:

1. "التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
2. الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ.
3. سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين والمرؤوسين.
4. غياب الموضوعية والدقة في الوجيه والتعليم.
5. غياب دور للمدرسين من المشاركة في الإدارة ، وإلزام المدرسين بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به أو يودون القيام به مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين.
6. التركيز على الجانب التحصيلي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها " (عابدين، 2001، ص68).

خصائص الادارة التسلطيّة:

من خصائص سلوك المدير التسلطي:

أ."غامض في تعليماته وأوامره.

ب. يتعصب لرأيه.

ج. يركز السلطة في يديه ولا يفوضها في أحد من المعلمين.

د. لا يسمح بمناقشة قراراته وتعليماته.

هـ. لا يهتم بكسب ولاء المعلمين.

و. المناخ السائد في المدرسة رسميا جافا.

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج إلا أن له في المقابل آثارا سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم " (الأغبري، 2000، ص94).

وذكر (أبوفروة، 1997) أن هذا النمط التسلطي يولد رغبة لدى المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية وتدني مستوى رضاهم الوظيفي والى إحكام السيطرة عليهم وانتظام ظاهري لعملهم.

ورأى (العمايرة،1999،ص80)" أن هذا النمط يعمل على ارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير مقابل تناقصها في حال غيابه".

ثانياً: أسس الإدارة الديمقراطيّة ومنها:

1. " التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.
2. تشجيع مدير المدرسة مرءوسيه على الإبداع والابتكار.
3. المساعدة على سهولة حرية الاتصال فيما بينهم.
4. سيادة الشعور إلى مضاعفة العمل.
5. تحفيز الآخرين للعمل بروح الفريق مما يساعد في تحقيق الأهداف.
6. ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفاعل حول رئيسها " (الأغبري، 2000، ص 92-96).

ثالثاً: أسس الإدارة التسيبيّة (الترسليّة) ومنها:

1. "المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين قد تطول دون اتخاذ قرار.

2. عدم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما تم الاتفاق عليه.

3. لا يباشر المدير ضبط الشؤون اليومية المتعلقة بتسيير الحياة المدرسية بل يفوضها لبعض المعلمين . يعتبر هذا النوع من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل وتحقيق الأهداف المدرسية" (عابدين، 2001، ص71).

وذكر (عطيوي، 2001) أن لكل نمط مزاياه واستخداماته فلا يوجد نمط قيادة صحيح وآخر خاطئ تماماً . فالإدارة الأتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية . والإدارة الترسلية في ظل الظروف المناسبة القليلةتقدم أيضا نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين ، وان كانت غالبا ما تستبعد. وفي مواقف الانضباط والالتزام بالأوامر وتسيير الأمور الروتينية يصبح النمط التسلطي هو المناسب نوعاً ما.

ومن دراستنا لأنماط الإدارة الثلاثة يمكننا استنتاج أنه ليس هناك طريقة مثلى محددة واضحة لقيادة الأفراد . ففي الحياة العملية نادرا ما نجد إداريا يتبع نمطاً ديمقراطياً أو تسلطياً بصورة دائمة (زكريان، 1997).

نظريات القيادة:

هناك كثير من النظريات التي حاولت تفسير القيادة والعمليات القيادية ، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النظريات:

نظرية السمات:

ظهرت في العشرينات من القرن العشرين إذا تعيد هذه النظرية القيادة إلي صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد مثل الثبات والبسالة والأقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرار ونظراً لكثرة السما ت التي تم دراستها من قبل الباحثين يجعل من الصعوبة بمكان عقد مقارنات بين ا لدراسات لتحديد أهم السمات الواجب توافرها في القائد بالإضافة إلي صعوبة تحديد تعريف واضح لكل سمة على حدة إلا أنه يمكن إيجاز هذه السمات في مجموعة متجانسة على النحو التالي:

1. سمات جسمية، الصحة، العافية، الطول، الوزن، القوة، الحيوية.

2.سمات فكرية وعقلية : ذكاء، فهم،تطبيق معرفة ، سرعة،إدارك، قدرة على الاتصال، ابتكار.

3. سمات سيكولوجية: مراعاة مشاعر الجماعة القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعة.

4. سمات اجتماعية:مراعاة مشاعر الجماعة ، القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعة (سلامة 1992، شاويش 1993).

إلا أن البا حثين في هذا المجال لم يجدوا صفة أو مجموعة من الصفات كان لها الأثر الواضح في تميز شخص من جماعته بصفته قائداً . وهذا لا شك قلل من أهمية نظرية السمات وقد عزي السبب في ذلك إلي الأخذ بعين الاعتبار بيئة القيادة ككل. إن أعضاء الجماعة والموقف نفسه (العمل، التكنولوجيا، الأهداف، الهيكل التنظيمي) هي أيضا عوامل رئيسية لان القيادة هي وظيفة كل من القائد ، التابع والموقف. وعلى الرغم من فشل نظرية السمات إلا أنه لا يجوز إهمالها بسرعة إذ قدمت بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة.

ومن أبرز الدراسات لهذه النظرية دراسة استوجدل (Stogdil) وقد بيّن أن القائد الناجح هو الذي يتصف بدافع قوي لتحمل المسؤولية في انجاز العمل وبالقوة والمثابرة، والقدرة على حل المشكلات، وبدافع الممارسة والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس ,والشعور بتميز الذات ، والرغبة في تقبل نتائج القرارات والأعمال,والاستعداد لمواجهة الضغط,والقدرة على مواجهة الإحباط والتأخر ، والقابلية للتأثير في سلوك الآخرين ، والقدرة على تكوين أنظمة التفاعل الاجتماعية في ضوء الأهداف المنشودة، وقدتعرضت هذه النظرية إلى نقد بأنها أهملت دور التابعيين في إنجاح عملية القيادة ، لذلك فإنه من الصعوبة بمكان تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي (المنيري وبدوري، 1991).

نظرية فيدلر الموقفية:

القاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أنّ فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين ، وقد اهتم فيدلر بشكلٍ خاصٍ بتحديد ما إذا كان القائد الموضوعي في تقييم أعوانه أكثر أو أقل احتمالاً بأنّ تتمتع جماعته بإنتاج وتأثير أكبر من الجماعة التي يقودها قائد غير متسامح، وافترض فيدلر أنّ النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان الموقف

ملائماً أو غير ملائم بالنسبة له ، حيث إنّ الموقف يعتمد على ثلاثة عوامل هي : العلاقات الشخصية للقائد، وقوة المركز للقائد . فعندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فـ إنّ القائد الذي يتبع فلسفة "تحقيق الهدف" هو الأكثر فعالية، أمّا إذا كانت عناصر الموقف معتدلة فإنّ القائد الذي يتبع فلسفة "العلاقات" يكون أكثر فعالية (الطويل، 1997).

نظرية وليام ريدن:

قام وليام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون وذلك بإضافة بعد ثالث وهو بعد الفاعلية Effectiveness، وبذلك أصبح نموذج ريدن مكوناً من ثلاثة أبعاد هي بعد العلاقات، وبعد المهمة، وبعد الفاعلية. وهي كالتالي حسب ما وضعه لها من مسميّات جديدة:

1. بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة (Task Orientation T O) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
2. بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة (Relationship Orientation RO) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتؤثر علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.
3. بعد الفاعلية (Effectiveness Orientation E O) التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسوؤل عنها.

وقد توصل ريدن إلى أربعة أنماط قيادية أساسية وهي : المتكامل والمتفاني والمنتمي والمنفصل، وعند إضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط قيادية أكثر فعالية, وأربعة أنماط أخرى أقل فعاليةً، وهي:

أولاً: الأنماط الأقل فعالية:

1. الموفق: يميل إلى الحلول الوسط كأسلوب له في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، وكذلك يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته العملية.

2. الانهزامي: يتمثل في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل, فهو لا يرغب ولا يهتم بالعمل, وله تأثير سلبي على العاملين فهو يثبط روحهم المعنوية.

3. الاوتوقراطي: يركز اهتمامه على العمل المطلوب، وتتمثل عدم فعاليته في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وفي درجة ثقته المنخفضة بالآخرين, يخافه المرؤوسون ولا يحبونه ويعملون عندما يضغط عليهم.

4. المجامل: يعتبر هذا النمط العلاقات الطيبة مع العاملين فوق أي اعتبار آخر وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية، لأنه لا يخاطر بالعلاقات للحصول على الإنتاج المرغوب فيه.

ثانياً: الأنماط الأكثر فاعلية:

1. البيروقراطي: لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ، ولكنه يخفي ذلك وراء التطبيق الحرفي للأنظمة والقوانين.

2. المنمي: فعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه للعاملين ، لذلك يزيد ارتباطهم به وبالعمل ، واهتمامه بتنمية العاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج.

3. التنفيذي: تتركز فعالية هذا النمط في قدرته ومهارته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب في أن يؤدوه دون مقاومة منهم قد تؤثر على الإنتاج.

4. الإداري: تنبع فعاليته من كونه يهتم ويركز على كل من العاملين والعمل بشكل واضح وظاهر للجميع وهذا ينعكس على دوافع العاملين لتحقيق الأهداف، لذلك فهو يحقق إنتاجيه عالية.

نظرية الهدف ـ المسار (Path-Goal Theory)

طورها هاوس (Robert House) وبيّن أنّ القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه لتحديد وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء , وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم في أدائهم لمهامهم لبلوغ الأهداف ، وإعطائهم الحوافز المناسبة عند تحقيق الأهداف. وحدد مجموعتين من العوامل الموقفية تؤثران على فعالية القائد وهما:

1. عوامل تتعلق بالموظفين في جماعة العمل (وهي ضمن نطاق سيطرتهم): مثل: القدرة والمهارات والاحتياجات والدافعية.
2. عوامل ترتبط ببيئة العمل (التي تقع خارج سيطرة الموظف): مثل هيكلة المهام, ونظام السلطة الرسمي, وجماعة العمل نفسها.

والقائد الفعال هو الذي يلجأ إلى اختيار أحد الأساليب التالية بما يتناسب مع عوامل الموقف (عودة وملكاوي، 1992):

أ. القيادة الموجهة: وفيها يحدد القائد واجبات ومسؤوليات العاملين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار.
ب. القيادة المساندة: وفيها يتعامل القائد مع المرؤوسين بإنسانية ويعتبرهم أصدقاء.
ج. القيادة المشاركة: وفيها يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار.
د. القيادة الانجازية: وفيها يركز القائد على انجاز أفضل الأعمال باستمرار

نظرية النضج الوظيفي:

تدعى بنظرية دورة الحياة التي طورها كل من هيرسي و بلانشارد (Blanchard& Heresy)، وتعد هذه النظرية أحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو انّه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات، وتفترض هذه النظرية أ نّ العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر عبر أربعة مراحل رئيسة تسمى بمراحل النضج الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإنّ الإدارة الناجحة أو الفاعلة هي التي يعدل فيها القادة من أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد المرؤوسين للتعامل مع موقف معين، و نّإ الأنماط القيادية النات جة عن هذه النظرية فهي ناتجة عن الملاءمة بين السلوك القيادي المهتم بالمهمة والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات.

دراسات جامعة أوهايو:

قام فريق من الباحثين من ذوي الاختصاصات المختلفة في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية بسلسلة من الدراسات هدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسة لسلوك القائد ومدى تأثير الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن

العمل، وقد توصل الباحثون من هذه الدراسات إلي أن هناك بعدين لهما اثر كبير على نمط القيادة هما:

أ. هيكلية المهام:

ويقصد بهذا البعد تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين بحيث يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القائد بالتخطيط، وجدولة المهام والنشاطات وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من هيكلة المهام المطلوب انجازها.

ب. الاهتمام بالمشاعر:

ويقصد بهذا البعد أن القائد يأخذ في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وتقوم بينه وبينهم ثق ة وفهم متبادل . وقد أشارت الدراسة إلى تساوي الاهتمام بالنسبة للبعدين , وأن كليهما يستحقان التركيز عليهما في نفس الوقت فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يحقق درجة عالية في البعدين في نفس الوقت.

دراسات جامعة ميتشيغن:

أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميتشيغن في الاربعينيات مجموعة من الأبحاث التي أجراها كاتز **Katz** وماكوبز **Macoobs** بالإضافة إلى سلسلة الدراسات التي أجراها رنسيس ليكرت **R.Likert** بهدف التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج (الاغبري، 2006). حيث توصل ليكرت إلى أربعة أنماط قيادية، هي: النمط التسلطي الاستغلالي، والنمط التسلطي الخير، والنمط التسلطي الاستشاري، ونمط المشاركة الجماعية . وأفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

نظرية بليك وموتون:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من بليك وموتون ,والتي عرفت بالشبكة الإدارية (عقيلي، 1993). وتم تقسيم هذه الشبكة إلى (9) مربعات أفقية و(9) مربعات أخرى رأسية, فإذا ما رسمت خطوط أفقية للإنتاج، ورأسية للأ فراد، مع توصيل كل مربع رأسي بالأفقي حصلنا على (81) مربعا تمثل(81) نمطاً إدارياً أي يصبح هناك مربع يشكل مزيجا من العلاقات، وهذه الأنماط كالتالي (الاغبري, 2006):

1. نمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية (1.1): يشير هذا النمط إلى درجة اهتمام منخفضة بالعاملين والإنتاج , فالقيادة هنا غير مبالية بالعاملين وبأهداف المنظمة, فينعكس ذلك على إنتاج المنظمة ويؤدي إلى ضعفها.
2. نمط الإدارة السلطوية (1.9): يشير هذا النمط إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج،واهتمام منخفض بالعاملين والقائد هنا يكون متسلطا , ويعتبر الأفراد مجرد أدوات إنتاج.
3. نمط الإدارة الريفية (9.1)يركز هذا النمط على العلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية للعاملين بصورة أكبر, بحيث يشعر الأتباع بالراحة والسعادة, مع إعطاء اهتمام أقل بالعمل والإنتاج
4نمط الإدارة المتوازنة أو المعتدلة (5.5): يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماماً معتدلاً بالأ فراد والإنتاج, أي انّه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين بحيث لا يطغى احدهما على الآخر.
5. نمط إدارة الفريق (9.9): القائد في هذا النمط يعطي درجة اهتمام عالية بالعاملين والإنتاج معا، فهو يسعى هنا إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين, كما يسعى إلىتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة عن طريق إحداث التكامل بينهما، ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط السابقة وأكثرها تحفيزا للعاملين، يليه النمط (1.9) ثم النمط (5.5).

2.1.2 الالتزام التنظيمي:

وعلى الرغم من أنّ مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانيةٍ، إلا أنّه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية في مجال المنظمات المختلفة فأصبحت الإدارات تطالب بأنّ يكون لدى العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها (سلامه، 2003).

ولقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في المجتمعات الحديثة وذلك محاولة لفهم مدى ارتباط الموظف بعمله في المنظمة وتفانيه وإخلاصه، ولإبراز

وجهة نظر دون إحداهما عبرت عن وجهة نظر بعض الباحثين والدارسين للالتزام التنظيمي عبر المدخل السلوكي الاجتماعي، وعددته بأنه اتجاه يعكس طبيعة العلاقة الوجدانية بين الموظف ومنظمته، في حين عبرت عن وجهة النظر الأخرى عن أراء بعض الباحثين في النظر إلى الالتزام التنظيمي عبر المدخل التبادلي النفعي، وعددت الالتزام التنظيمي بأنه مفهوم يشير إلى الارتباط التبادلي بين الفرد والمنظمة فالفرد يقدم جهده وإخلاصه وولاءه مقابل حصوله على العوائد المادية والاجتماعية من منظمته، وتعتمد وجهة نظر المدخل التبادلي على تصور أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة الرضا الوظيفي، وينظر إليه على أنه حصيلة العلاقة التبادلية، وقائم على اعتبارات نفعية، ويتعمد على مدى أدارك الفرد العمل للفرص المتاحة في العمل من تطور وظيفي، ومكافآت ومزايا" (Rilely, 2000: 57) .

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل : الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي" (**Riley**, 2000, P.56**)**.

ويعني في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة. وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أنّ الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية (سلامه، 2003).

وعرّفه (الكايد، 1999، ص15) بأنّه "استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها".

أمّا (علاوي، 1998) فقد عرّفه بأنّه: الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبة العمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها.

وقد عرف (اللوزي، 1998) الالتزام التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

وعرّفه (ريان، 2000، ص42) أنّه "إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة"، أما (النوباني، 2003) عرّفه بأنّه التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ويعرّفه (الإبراهيم، 2003) بأنّه الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهدٍ مشتركٍ لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.

ويعرّف دوكل (Dockel, 2003) الالتزام التنظيمي بأنّه حالة نفسية تربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، حيث إنّ نواتج الالتزام التنظيمي تفيد المؤسسة من حيث الأداء التنظيمي المتزايد والرغبة في البقاء، وزيادة الحضور والولاء، ونقص في تدوير العمل، والإبداع والتعاون المشترك للعمل الإنتاجي لصالح المؤسسة.

وقد ذكرت أكثر الدراسات على أنّ هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه؛ الأولى : تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة. والثانية: تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالا رتباط، ليس بالمنظمة فحسب ، وإنما يتجاوز ذلك الا رتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته (Lee, 2002).

أما خصائص الالتزام التنظيمي، فقد أشارت (سلامة، 2003) إليها كما يلي:

1. الالتزام الوظيفي حالة نفسية يصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

2. يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

3. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من ا لجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترةٍ طويلةٍ ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترةٍ طويلةٍ، وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

4. يتصف الالتزام الوظيفي بأنّه متعدد الأبعاد.

أشكال الالتزام التنظيمي:

لقد فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الالتزام التنظيمي الأول : وقصد به الالتزام التنظيمي الاتجاهي (Attitude Organizational Commitment) ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف والمنظمة . أما الاتجاه الثاني فقصد به الالتزام التنظيمي السلوكي (Behavioral Organizational Commitment) ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة الذي يجعل سلوكه مرتبطا بها، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل ؛ فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى منظمة أخرى (Dockel ,2003).

وقد أشار (السالم وصالح، 1991) إلى أنّ الالتزام التنظيمي يأخذ ثلاث أشكال هي:

أ- الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين:

العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزلٍ عن المنظمة.

ب- الالتزام قيمة في حد ذاته:

وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها أهدافاً وقيما لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

ج- الالتزام امتثالاً لما يتوقعه الآخرون:

وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء منظمة معينة خوفا من عقوبات، فضلاً على أنّ للعادات والتقاليد الاجتماعية دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها.

أنماط الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة . لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام الوظيفي، وقد أشارت (البلبيسي، 2003) الى هذه الأنماط وهي:

1- الالتزام العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي (Affective Commitment) الذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة، والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

2- الالتزام المستمر أو الاستمراري (continuance Commitment) الذي يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة والموظفون الذين صلتهم الرئيسة بالمؤسسة مرتكزة على الالتزام المستمر يبقون في أعمالهم لأنّهم بحاجة لعمل ذلك.

3- الالتزام المعياري (Commitment Normative) الذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، ويشعر الموظفون الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المعياري بحاجتهم للبقاء في المؤسسة.

ولقد بيّن (البلبيسي، 2003) في دراسته هذه امكانية ملاحظة الالتزام التنظيمي من خلال المخرجات السلوكية للفرد، وهو يمثل دور العمليات التي تتوسط بين السلوك ومخرجاته، وأن الالتزام التنظيمي شبيه بظاهرة الدافعية (Motivational Phenomenon) من حيث انه قوة محركة داخلية للفرد للارتباط بمنظمته.

أهمية الالتزام الوظيفي:

إنّ الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفةٍ عاليةٍ وخدمةٍ سيئةٍ في القطاع التعليمي مرجعها إلىعدم الالتزام الوظيفي من قبل المديرين والعاملين وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها: (Bateman & Strasser, 1984, p95)

1. سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
2. ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي
3. رتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها : الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
4. ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
5. هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.

إنّللالتزام الوظيفي أهمية كبيرة، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها ، إذ ويعد التزام المديرين والمعلمين عاملا رئيساً في استمرار وفعالية المدرسة لأن المسؤولية الرئيسة لهم هي المحافظة على العمل واستمراره، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التفاني من أجل استمرار الحياة في المدرسة.

ومما لا شك فيه أننا نعيش في عصر يشهد تطوراً في مختلف الميادين، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية الفاعلة ، والتي تعتبر العنصر البشري هو الأهم بما يبذله من جهد يساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته ، فلذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم واتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات . وهذا يعتبر من الأمور القادرة على المساهمة في توفير ما يعرف بالولاء والالتزام التنظيمي، فقدرة الإدارة على تنمية روح الانتماء والولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي سيؤدي بدرجة عالية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها (اللوزي، 1998).

الالتزام الوظيفي كإستراتيجية:

إنّ الهدف من وضع إستراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية للعاملين، ومن هنا نجد أنّ هناك استراتيجيتين مختلفتين في ذلك: (Gabarro,1992 , P491).

أ- إستراتيجية السيطرة: (The Control Strategy)

يعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية أو الأب للإدارة العلمية، حيث أثرت آراؤه حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية وبدئت هذه الإستراتيجية بـ تقسيم العمل إلى أعمالٍ ومهنٍ صغيرةٍ، مرتبطةً بتقسيمه إلى أدوار خاصة تصنف هرميا نةً من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى . ومن أهداف هذه الإستراتيجية الأمل في إنشاء ما من شانه المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل، إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط . وهذا الالتزام لا يمكن له الازدهار في المؤسسة التي يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية.

ب- إستراتيجية الالتزام: (The Commitment Strategy)

وجد أنّ الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام، وقد بدأ عدد كبير من المنظمات بإزالة مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال وهذه المهن تشجع المشاركة ، وتتسم بالمسؤولية الكبيرة ومزيد من المرونة . في ظل إستراتيجية الالتزام تكون توقعات ارتفاع ا لأداء عالية، وهذا يؤدي إلىإنجاز الأهداف و إلى التطوير المستمر للمنظمة.

مراحل الالتزام (Stages of Commitment)

أشارت (البلبيسي، 2003) إلى أنّ الالتزام الوظيفي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرّف إليها كي تعينه على تطوير الالتزام للعاملين، وهي:

أ- **مرحلة الطاعة** : وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

ب- **مرحلة الاندماج مع الذات** : وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ج- **مرحلة الهوية** : وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

العوامل المؤثرة في تطور الالتزام الوظيفي:

ذكر (سلامة، 2003) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي، وهي:

1. عوامل شخصية: (Personal Factors) وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية ، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
2. عوامل تنظيمية: (Organizational Factors) وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3. عوامل غير تنظيمية: (Non organizational Factors) وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

إنّ وضوح أهداف المدرسة وتحديد أدوار العاملين فيها (المديرين والمعلمين) وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المدرسة ، والاستقلال في العمل والرضا

عن العمل ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخول مهنة التعليم ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في التعليم والمشاركة في تحقيق أهدافها ووجود نظام حوافز جيد، فرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسبابا مكونة للالتزام الوظيفي القوي وتجعل العاملين (المديرين والمعلمين) يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم و تجاه المدرسة على حد سواء.

2.2 الدراسات السابقة:

يلاقي موضوع الدراسة اهتمام الباحثين ، وفيما يأتي بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي تم تقسيمها إلى : دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتمَّ استعراضها من الأقدم إلى الأحدث.

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى (الصانع وعطا، 1994) دراسةً هدفت إلى توضيح أي الأنماط القيادية أكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية في الرياض كما يدركها المدرسون العاملون معهم وهل تتأثر هذه الأنماط القيادة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي وهل هناك علاقة بين ولاء المعلم لعمله وبين الأنماط القيادية التربوية، ولجمع البيانات استخدم الباحثان أداتين هما : استبانة وصف سلوك القائد التي طورها باغازي واستبانة قياس ولاء المعلم لمهنة التدريس ، كما اختار الباحثان عينة عشوائية من المعلمين بلغت (177) معلماً ممن يعملون في المرحلة الابتدائية . وقد أسفرت النتائج عما يأتي:

يعد النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل المديرين ، يليه النمط الأوتوقراطي ثم الترسلي، ولا يوجد فرق دال إحصائياً في نمط القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير ، بينما وجد فرق ذو دلالة إحصائية في نمط القيادة الممارسة يعزى لخبرة المدير وهنالك أثر للتفاعل بين خبرة المدير

ومؤهله على ممارسة الأنماط القيادية، ويميل ولاء المعلم لمهنة التدريس نحو الاتجاه الموجب، وليس هناك فرق دال إحصائياً في درجة ولاء المعلمين لمهنـــة التـــدريس يعزى لخبرة المعلم ومؤهله، وهناك ارتباط دال إحصائياً بين درجة الـــولاء لمهنـــة التدريس، ونمط القيادة التربوية ، حيث ارتباط النمط الديمقراطي إيجابا مـــع درجـــة ولاء المعلمين في حين أنَ النمط الأوتوقراطي والترسلي يرتبطان سلباً مـــع درجـــة ولاء المعلمين لمهنة التدريس.

وأجرى (خضير والنعيمي، 1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والفاعلية للمنظمة، وقد تكوّ ن مجتمـــع الدراســـة من(1274) عضواً من هيئة تدريس ممن يحملون درجة أســـتاذ وأســـتاذ مـــساعد موزعين بين (19) كليةًعشر كليات علمية وتسع كليات إنسانية . واعتمد الباحثـــان في عملية جمع البيانات على استباذ ة تم تقسيمها إلـــى جـــزأين، مقيـــاس الالتـــزام التنظيمي: والذي عبر عنه (30) فقرةً ومقياس عبر عن الفاعلية ومؤشراتها . وقـــد أشارت النتائج إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية فـــي الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع والإنتاجية للرضا الوظيفي، والتماثـــل فـــي تحقيق الأهداف. كما أكدت النتائج على وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية بنسبة (59.25%)وهي علاقة إيجابية أي أنّ زيادة الالتزام تعني زيادة فـــي الإنتاجيـــة وأشارت النتائج إلى تماثل بين الكليات العلميـــة والإنـــسانية فـــي درجـــة الـــولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة واختلاف في الرغبة بالعمل في الجامعة والكلية كما أفادت التماثل في درجة الفاعلية.

وهدفت دراسة (اللحام، 1996) إلى معرفة تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربـــد، وبيـــان مـــا إذا وجهات النظر تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (250)فرداً تم اختيارهم عشوائيا 0 وقد أظهرتـنتائج الدراسة إنّ أكثر الـــسلوكيات الإدارية الديمقراطية ممارسة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة إربد هي التي تتصل بعلاقة المدير بالطلبة وأولياء الأمور والتي تتصل بالعلا قات بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية، و أقلها ممارسة هي تلك التي تتصل بمتطلبـــات العمـــل

وظرفه، وجد أنّ هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية على مجال إجراءات العمل وسياســته ومجال متطلبات العمل وظروفه يُعزى لسنوات الخبرة، كما أظهرت الدراسة أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إ حصائية على مجالات الدراسة جميعها تُعــزى لاخــتلاف المؤهلات العلمية للمعلمين والمعلمات.

وأجرى (الفضلي، 1997) دراسة هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين متغير علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه ومتغير الالتزام التنظيمي، والتحقق من طبيعــة العلاقة بين الالتزام وبعض متغ يرات الشخصية كالجنس، ومــدة الخدمــة المركــز الوظيفي) عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت . وشملت الدراسة عينــة عشوائية بسيطة تكونت من (250) موظفاً. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس ومدة الخدمة.

أمّا دراسة (المحبوب، 1998) والتي هدفت إلى التعرف على رأي مــديرات المدارس الابتدائية في منطقة الإحساء التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، والتعرف على الخصائص والصفات للقيادة الإدارية الفعالة في ضوء متغير الخبرة، وتكونت عينة الدارسة من (11) مديرة.فقد أشارت نتائج ها أنّ مديرات المدارس الابتدائيــة يرين التأكيد على ضرورة الالتزام بالنمط السلوكي الإنساني في ممارستهن للعمــل الإداري في المدرسة، إضافة لذلك كشفت النتائج أنّ ه لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصائية بين تصورات المديرات تبعا لسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة (يوسف، 1999) إلى الكشف عن العلاقة بــين الدافعيــة الداخلية للعمل والالتزام التنظيمي وا لأداء الوظيفي والخصائص الفردية، مــستخدماً مقياس هاكمن وأولدهم وذلك لقياس الدافعية الداخلية، ومقيــاس مــادوي وســتتيرز للأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدارس ة من العاملين في (25) مؤسسةً إداريةً مــن لقطاعين الحكومي والخاص بدولة الإمارات العربية المتحــدة . وأشــارت نتــائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخليــة والالتزام التنظيمي وا لأداء الوظيفي، وايضًا وجود علاقة ارتباطيــه ايجابيــة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وفي دراسة أجرتها (ياسين، 2003) هدفت إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين المحتلة . قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة من (340) معلماً ومعلمةً وجدت الدراسة أنّ مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة.

ودراسة قام بها (النوباني، 2003) هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم وتعرف اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي وكذلك تعرف العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي . وقد اشتملت عينة الدراسة على (477) قائداً تربويا و التي تمّ اختيارها من بين العاملين بوظائف مختلفة (مدير تربية وتعليم، ومدير فني ، وإداري،ومشرف تربوي ،ومدير مدرسة). وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطا.

وفي دراسة أجراها (الحراحشة، 2004) هدفت الى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القياديّة التي يمارسها مديروا المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة بالأردن ،وعلاقة كلاً من الجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (235) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وقد استخدم الباحث استبانتين لجمع المعلومات اللازمة للاجابة عن أسئلة الدراسة . وفي تحليل نتائج الدراسة تم اسد تخدام المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعياريّة ، وتحليل التباين المتعدد ،ومعامل ارتباط بيرسون ، واختبار (ف) الاحصائي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديروا المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة ، الا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط المسوق، كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عالٍ ومستوى متوسط وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيّة في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى الى متغيري الجنس ، والتخصص. كما أظهرت نتائج الدرا سة وجود فروق ذات دلالة احصائيّة في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى الى متغير مستوى الخبرة في التعليم . في حين لم تظهر

فروق ذات دلالة احصائيّة في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة .
وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائيّة في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى الى متغير المؤهل العلمي ، بينما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيّة تعزى للمتغيرات الأخرى.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

من هذه الدراسات دراسة تشنج (Cheng ,1990) وهدفت إلي معرفة العلاقة بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي والمفاهيم المختلفة للبيئة التنظيمية وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (588) معلماً في المدارس الثانوية في هونج كونج لقياس الاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي وعلاقتها بالخصائص الشخصية ، والبيئة التنظيمية وقد خلصت الدراسة إلي النتائج الآتية : كان الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل متعدد الخصائص مع وجود حساسية خاصة نحو البيئة التنظيمية وكان تأثير مظاهر البيئة التنظيمية في الالتزام الوظيفي والاتجاه نحو العمل مختلفاً جداً تبعاً لتأثير المتغيرات ، ويمكن أن يكون نمط القيادة ذا تأثير إيجابي في بعض مظاهر الالتزام وذا تأثير سلبي في بعضها الآخر ، وكان موقع الرقابة وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل بيد أن العلاقة كانت متوسطة . وأيضا كان لطول مدة الخبرة التعليمية علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل، وعلاقة متوسطة بتلك العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية.

ومن هذه الدراسات دراسة جنتر (Gunter, 1997) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي وممارسات القيادة كمتغير مستقل، كان المشاركون في الدراسة موظفين يعملون في شركة كبرى موجودة ضمن الجزء الشرقي الجنوبي للولايات المتحدة،حيث تمت دراسة حالة كل موظف حيث استجاب (141) موظفاً ومراقباً، أكمل المشاركون استبانة الالتزام التنظيمي وقدموا بيانات ديمغرافية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الوصف الوظيفي، المستوى التعليمي) علماً بأنّ غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الإناث من خريجي الجامعات وغير المديرين) وأعمارهم مابين (20- 24) سنةً، مع خبرة أقل من ثلاث سنوات . وجدت النتائج أنّ

جميع الممارسات القيادية الخمس مرتبطة بالالتزام التنظيمي، ولا توجد علاقة بين وصف الوظائف والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين جميع متغيرات ممارسة القيادة والالتزام التنظيمي وتبيّن أنّ واحداً من هذه الممارسات الخمس تساعد الأفرادعلى العمل ، ولها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي بينما البصيرة المشتركة الملهمة كانت وما تزال تشكل ارتباطاً هاماً للالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة توران (Turan, 1998) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين في ا لمدارس الثانوية في تركيا ،واستخدمت الدراسة مقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين ومقياس لوصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (900) معلم موزعين على (40) مدرسة حكومية ثانويةوأظهرت الدراسة وجود علا قة للمدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي للمدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وإلى وجود ارتباط ايجابي بين سلوك القائد الداعم وبين التزام المعلمين وإلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين سلوك المعلم المشارك وبين التزامهم التنظيمي، وإلى وجود علاقة سلبية بين السلوك المحبط وبين التزام المعلمين التنظيمي.

وهدفت دراسة جون وتايلور (Jone & Taylor, 2000) إلى تعرّف العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير المدرسة والمناخ التنظيمي و ثأره على د رجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً و(277) معلماً يعملون في (20) مدرسةً ثانويةًفي الفلبين . وقد استخدمت الدراسة استبانة الالتزام التنظيمي، ومقياس القيادة،ومقياس المناخ التنظيمي . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمناخ التنظيمي كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والالتزام الوظيفي فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الالتزام الوظيفي والمناخ المدرسي. وأشارت النتائج إلىوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المعلم المتزوج.

وقام سيفات (Cevat, 2001) بدراسة بعنوان "مستوى التزام المعلمين في المؤسسة التربوية"، والتي هدفت إلى تعرف مستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية العامة في تركيا، واستخدام الباحث مقياس الالتزام الوظيفي . وأشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين عالٍ ، كما بيّنت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين مجالات الدراسة (الالتزام نحو المدرسة، الالتزام نحو جماعة العمل ، الالتزام نحو مهنة التعليم).

وأجرى جولت وفرانك (Goulet & Frank, 2002) دراسةً عنوانها "الالتزام التنظيمي بين ثلاثة قطاعات : القطاع العام، والقطاع الربحي، والقطاع غير الربحي"، هدفت الدراسة إلى فحص التزام الموظفين التنظيمي في القطاعات الثلاثة والمقارنة بين هذه القطاعات واحتوت العينة على (228) فرداً من الموظفين في القطاعات الثلاثة في ولاية كاليفورنيا (California) وتوصلت الدراسة إلى أنّ موظفي القطاع الربحي كانوا أكثر التزاماً في منظماتهم ،وأن موظفي القطاع غير الربحي كانوا أقل التزاماً لمنظماتهم من موظفي القطاع الربحي ، وأن موظفي القطاع العام كان التزامهم بنسبة أقل من التزام موظفي القطاع الربحي وغير الربحي.

وفي دراسة تشيندر (Schneider, 2003) بعنوان "الالتزام المؤسسي والنمط القيادي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الصحية في تايوان " ركزت على ثلاثة محاور هي (النمط القيادي، والالتزام المؤسسي، والرضا الوظيفي) وتم استخدام ثلاث استبانات : الالتزام المؤسسي، وأنواع الالتزام (المؤسسي، المعياري وغيرها) وحول أنماط القيادة . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الأمور التالية: أنّ نموذج دراسة أنماط القيادة المتبعة في هذا النموذج كان قوياً ومناسباً ، وأنّ إمكانية تفسير الأمور بالاعتماد على هذا النموذج وحده تحتاج إلى دراسات أخرى، ووجود علاقة قوية بين نمط الالتزام المؤسسي وبين التزام الوجداني، ووجود علاقة قوية بين أنماط القيادة وبين الالتزام المؤسسي بنسبة تصل إلى (0.55)، وأنّ أنماط القيادة الممارسة من قبل المدراء لها أثر مباشر على الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

وفي دراسة سكيز (Skeese, 2003) حول "تقييم أنماط قيادة المديرين الإداريين ومديري المدارس وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في ولاية فلوريدا. وقد شملت الدراسة كل المديرين المدرسين ومديري المنطقة في ولاية فلوريدا، حيث هدفت إلى تقييم رؤى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي، حيث طبقت الدراسة هدف الأول واحدة تتمثل بالعلاقة بين أنماط القيادة وبين الالتزام التنظيمي لديهم والعلاقة بين أنماط القيادة لديهم وعلاقتهم مع المدراء الإداريين الموزعين في المناطق كما تمّ استخدام استبانة الالتزام التنظيمي . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الممارسة للمديرين وعلاقتهم مع المديرين المحليين للمنطقة التربوية، ووجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وبين سلوكيات الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وبين المكافآت التي يتم تقديمها لدى هذه المدارس والمناطق الحكومية لدينا، ووجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة المطبق وبين الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قام بها درامستاد (Dramstad, 2004) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المدرسين في النرويج ، واتبعت منهجية الدراسة المقارنة بين بعض المدارس الحكومية والمدارس الثانوية الخاصة هناك ، وتكونت عينة الدراسة من (469) مدرساً حكومياً و (570) مدرساً من القطاع الخاص، كما تمَّ استخدام استبانة مكونة من (91) فقرةً لدراسة آثار الدفاعية والرضا الوظيفي لدى الموظفين لدى الجهتين وأسباب ترك المدرسين للمدارس الحكومية . وقد أظهرت الدراسة ارتباط الرضا الوظيفي لدى الموظفين أو المعلمين بشكل جيد مع دافعية الفرد، وبالتالي كان لدى الموظف التزام مؤسسي كبير، وأظهر المدرسين في المدارس الخاصة مستويات التزام ورضا وظيفي أكبر من المدرسين في المدارس الحكومية، وأظهر التركيز على الفعالية الوظيفية والجو العلمي لدى كل وسط تربوي أنه لا توجد علاقة ايجابية بكل مدرس، وأن الجو الوظيفي له علاقة إيجابية مباشرة مع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وفي دراسة قام بها شيرمان (Sherman, 2004) حول حالات الالتزام التنظيمي الوجداني بين عينة من موظفي الدوام الجزئي والكامل، وقد استخدم الباحث أداة ماير Myer لقياس الالتزام الوجداني في مجموعة من مؤسسات الدوام الكلي والجزئي في ولاية ديترويت الأمريكية وقد هدفت الدراسة إلى بحث أثر العمل الجزئي على مدى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتصوراتهم نحو الوظائف المختلفة . وأظهرت النتائج التالية أنّ مسألة التحفيز والدافعية لدى الموظفين لا تأتي من خلال الاستراتيجيات العملية المطبقة، ولكن التركيز على جدولة بعض النشاطات التي تعمل من خلال الدفاعية لدى الأفراد، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التشارك التنظيمي وبين الدعم التنظيمي والالتزام الوجداني من قبل المؤسسة تجاه الأفراد الذين يعملون فيها، و بيّنت الدراسة وجود بعض الإجراءات المطبقة لتنظيم العمل والتي تعمل على خلق حواجز نفسية لدى الموظفين.

كما أجرت سيمونز (Simmons, 2005) دراسةً لمعرفة دور مؤشرات الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية الديموغرافية كمؤشرات للالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (317) فرداً، وتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال تطوير استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي (تمييز الموظفين، والاندماج والإخلاص). وأظهرت النتائج أنّ الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتعليم، كانت مؤشرات قوية على الالتزام التنظيمي، وقد ترافقت المستويات العالية من الالتزام التنظيمي، بإدراكات عالية من قبل الموظفين للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وأجرى نينجان (Nyengane, 2005) دراسةً بعنوان" العلاقة بين النمط القيادي والالتزام الوظيفي:دراسة استكشافية في شمال افريقيا، حيث هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين النمط القيادي والالتزام الوظيفي لدى العاملين . وقد تكونت عينة الدراسة من (86) قائداً و(334) موظفاً يعملون في قطاع الكهرباء في إقليم ايسكوم الشرقي في شمال افريقيا. (Eskom Eastern Region). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداتين وهما:استبانة القيادة متعددة العوامل (Bass & Avolio- 1997) واستبانة الالتزام التنظيمي (Allen & Mayer- 1997) . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين النمط القيادي التحويلي والالتزام الوظيفي ، كما

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين النمط القيادي الإجرائي والالتزام الوظيفي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطيه سلبية وضعيفة بين النمط القيادي التساهلي (التسيّبي) والالتزام الوظيفي.

وهدفت دراسة ايكيلاند (Ekeland, 2005) بعنوان "العلاقة بين الالتزام الوظيفي والقيادة التحويلية في المنظمات الفعّالة: دراسة حالة جامعة تكساس"، إلى تعرّف العلاقة بين النمط القيادي التحويلي لدى المديرين والالتزام الوظيفي في المنظمات التربوية الفعالة كجامعة تكساس. وقد تكونت عينة الدراسة من (30) قائداً تربوياً و(667) موظفاً من (30) وحدة إدارية في جامعة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان عدد الاستبانات المستردة (640) استبانة. وقد استخدمت الدراسة مقياس الالتزام الفعال (Effective Commitment Scale) والمكون من (6) أسئلة تقيس مدى الالتزام الفعال، ومقياس القيادة (leadership scale) المكون من (20) فقرة تقيس النمط القيادي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي التحويلي والالتزام الوظيفي. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتقديرات عينة الدراسة للنمط القيادي والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير حجم المنظمة وعمر المدير، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التنوع الاجتماعي للقائد والسلالة.

وهدفت دراسة سولومان (Solomon, 2007) بعنوان "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودرجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلبة"، إلى تعرّف العلاقة بين النمط القيادي للمدير والالتزام الوظيفي للمعلمين وكفاءتهم والتحصيل الأكاديمي لطلبة الصف الخامس ولغاية الصف التاسع في المدارس المتوسطة. وقد تكونت عينة الدراسة من (138) مديراً و(1234) معلماً من (138) مدرسةً متوسطةً في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الإجرائي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلبة في مبحثي مهارات الاتصال والرياضيات، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين وتحصيل الطلبة الأكاديمي في مادتي مهارات الاتصال والرياضيات. كما بيّنت

النتائج أنّ المدارس المتوسطة التي تعاني من ضعف التحصيل الأكاديمي لطلبتها في مادتي مهارات الاتصال والرياضيات تعاني من ضعف الالتزام التنظيمي لمعليميها.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وهو أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك التعليميّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، لاحظ الباحث أنّها اتفقت على اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت معظم نتائج الدراسات السابقة على أن النمط القيادي يؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين . ومما سبق نجد أن الدراسات السابقة توصلت إلى وجود ارتباطات دالة إحصائياً وعملياً بين الالتزام التنظيمي والعديد من المتغيرات مثل : الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والسلوك التنظيمي، والدافعية عند الأ فراد، والاتجاه نحو تحقيق أهداف الفرد والتنظيم، إضافة إلى الولاء التنظيمي والقيم التي يؤمن بها الأفراد العاملون في التنظيم.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من المنهجية العلمية للدراسات السابقة من حيث إجراءات التطبيق واختيار العينة وتسلسل الإطار النظري والدراسات السابقة . واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يتعلق بالحدود الزمانية والمكانية، فتمثلت البيئة الأجنبية في معظم الدراسات الأجنبية السابقة، والبيئة العربية بشكل عام في معظم الدراسات العربية السابقة و التي جاءت هذه الدراسة الحالية متممة لأهداف البحث العلمي في المملكة العربية السعودية . أمّا الحدود الموضوعية فتهتم الدراسة الحالية بالتعرّف على أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك التعليميّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ولقد تناولت العديد من الدراسات السابقة الانماط القيادية كدراسة (المحبوب، 1998)، و(النوباني، 2003)، في حين حاولت الدراسات الأخرى البحث في الالتزام التنظيمي كدراسة شيرمان (Sherman , 2004)، وسيفات (Cevat, 2001)، وجولت وفرانك (Goulet & Frank, 2002)، وجنتر (Gunter, 1997)، و(ياسين، 2003)،

ودراسة تشنج (Cheng ,1990)، ودراسة توران (Turan, 1998). واهتمت دراسات أخرى بالبحث فيالإلتزام التنظيمي و الانماط القيادية معاً كدراسة نينجان (Nyengane, 2005)، وسولومان (Solomon, 2007)، ودراسة ايكيلاند Ekeland, (2005)، ودراسة سكيز (Skeese,2003) ودراسة تشيندر (Schneider, 2003) .

أمّا الدراسة الحالية فتختلف عن الدراسات السابقة في كونها تعد من أولى الدراسات التي تناولت المتغيرين السابقين معاً في المملكة العربية السعودية – على حد اطلاع الباحث - وقد تناولت هذه الدراسة متغيري المؤهل العلمي، والخبرة، والتي تتفق مع دراسة جنتر (Gunter, 1997) و(اللحام، 1996)، في حين أضافت دراسة جون وتايلور (Jone & Taylor, 2000) العمر والنوع الاجتماعي ودراسة (الفضلي، 1997) متغير النوع الاجتماعي، واقتصرت دراسة تشنج (Cheng 1990,)على علاقة الخبرة التعليميّة بالالتزام التنظيمي، وجاءت بعض الدراسات مشابهة للدراسة الحالية من حيث موضوعها ومنهجيتها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة 1،2 التي استخدمت للتعرف على أثرالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمنطقة تبوك التعليميّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا الفصل على وصف للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة، كما يشتمل هذا الفصل أيضاً على وصف لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة، وصدق وثبات هذه الأداة، وكذلك وصف لتطبيقها ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس تبوك الثانوية والتابعة لها تعليميّاً، أي تتبع الادارةالعامة للتربية و التعليم بمنطقه تبوك للعام الدراسي 2008/2007م وعددهم (783) معلماً.

2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (222) معلماً تم اختيارهم عشوائياً بنسبة (30%) تقريباً والجدول (1) يبيّن عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (الذين دخلوا في التحليل الإحصائي)، حيث تمّ استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المؤهل	الخبرة			**الكلي**
	من1ـــأقل من 5 سنوات	من 5ـــ أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	
بكالوريوس	73	64	66	203
دبلوم عالي وماجستير فما فوق	5	7	7	19
الكلي	78	71	73	222

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداتين للدراسة مستفيداً من الاطلاع على الأدب النظـــري حول الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة.

وعليه تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أقسام لنجمع من خلالها معلومات الدراسة:

1. القسم الأول: معلومات المستجيب (الخبرة، المؤهل العلمي).
2. القسم الثاني:استبانة خاصة بأنماط القيادة.
3. القسم الثالث: استبانة خاصة بالالتزام التنظيمي.

4.3 صدق الأداة:

تم عرض أداتيّ الدراسة على مجموعة من المختصين والخبراء لتحكيمهـــا (صدق المحكمين) كأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الأردن والسعودية، حيـــث تكونت أداة الأنماط القياديّة في صورتها الأوليّة مـــن (55)فقـــرة و أداة الالتـــزام التنظيمي من (21) فقرة، ملحق أ، وقد تم الطلب منهم الحكم على مدى مناسبة الفقرة وصياغتها وانتمائها للمجال وكذلك تعديل أوحـــذف أو إضـــافة أي فقـــرة ، وأخـــذ بملاحظات المحكمين التي وصلت لنسبة 80% تقريباً، فكانت أداة الأنماط القياديّـــة بعد التعديلات والحذف (45) فقرة وأداة الالتزام التنظيمي (21) فقرة، ملحق ب.

وتجدر الإشارة هنا إلى طريقة إعداد أداة الدراسة ، فلم تكن على أساس أخذ إجابات العينة بشكل عشوائي ثم توزيعها أو تصنيفها تبعاً لأنماط القيـــادة المختلفـــة نمواإعلى خلفيّة جيدة لدى المستجيب لأنماط القيادة ، وفهم واعي للعبارات والحالات المطروحة التي يجيب عنها في استبانة كل نمط.

وأوصلنا هذا إلى نتيجة معقولة كما نرى في الفصل القادم ، مـــع تعـــديل أو حذف أي استجابات لم تتوفر فيها الشروط اللازمة أو ليس فيها جديّة واضحة.

وكان بارزاً للعيان اهتمام المعلم باستبانة الالتزام التنظيمي ، فكانـــت أغلـــب الإجابات مكتملة ومركزة.

5.3 ثبات الأداة:

تم تطبيق أداتيّ الدراسة على عينة مكونة من (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة وتم حساب معامل الثبات باستخدامطريقة كرونباخ أ لفــا، والجدول (2) يبيّن قيم معاملات الثبات.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات

الأداة	البعد	معامل الثبات
نمط القيادة	النمط التسلطي	0.91
	الديمقراطي	0.97
	النمط الترسلي	0.93
	الكلي	0.93
الالتزام التنظيمي		0.94

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة، وهي:

1. المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).
2. الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5ــ 10، 11 سنة فمــا فوق).

المتغيرات التابعة: وهي:النمط القيادي، الالتزام التنظيمي.

7.3 إجراءات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري قام بتطوير أداتي الدراسة بعد أن تشكلت في صورتها الأولية، حيث قام بعرضها على مختصين في الادارة التربوية للتأكد من صدقها، ثم بعد ذلك قام بتوزيعها على عينة استطلاعية متمثلة في (20) فرداً، وذلك من أجل التأكد من ثبات الأداة، وبعد أن تمّ التأكد من صدق الاستبانة وثباتها بصورتها النهائية، قام الباحث بمخاطبة عمادة كلية العلوم التربوية

ورئاسة جامعة مؤته التي بدورها قامت بمخاطبة الادارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك والتي قامت بدورها في مخاطبة مدارس تبوك الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتسهيل مهمة الباحث وتوزيع هذه الأداة.

وبعد التأكد من وصول تلك المخاطبات، قام الباحث بتوزيع جزء من تلك الاستبانات للمعلمين من خلال تعاون الزملاء، ثم تّم جمعها وتفريغها من خلال الحاسب الآلي، وكتابة النتائج ومناقشتها.

8.3 المعالجة الإحصائية:

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للإجابة على السؤالين الأول والثاني وتحليل التباين الثنائي المتعدد للإجابة على السؤال الثالث ، وتحليل التباين الثنائي للإجابة على السؤال الرابع وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون للإجابة على السؤال الخامس. وذلك لمعرفة أثر النمط القيادي لمدير المدرسة على التزام المعلم تنظيميّا في أبعاد الدراسة: المؤهل العلمي والخبرة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

لقد وجدت هذه الدراسة قبولاً من المعلمين في المرحلة الثانويّة سواءً المطلعين على موضوعها أو المشاركين في الإجابة عن أسئلتها . وقد يرجع ذلك لارتباطها الوثيق بعملهم وعلاقتها بالمديريين الرؤساء المباشرين لهم ، وذلك يمثّل للمعلمين الكثير، فهم على سبيل المثال يسألون عن المدير بدءً عند التدريس لأول سنة أو الانتقال إلى مدرسة أخرى وصولاً إلى تأثرهم بتغيير المدير أو نقله من المدرسة.

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حسب تسلسل أسئلتها، وكذلك يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة، ويتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج كما يلي:

1.4 عرض النتائج ومناشقتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه : "ما الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية؟".

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدر اسةعلى كل فقرة، ولكل مجال والجداول رقم (6,5,4,3) تبين نتائج ذلك وتم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيم الوسط الحسابي.

علماً بأنه تم اعتماد المعيار التالي للحكم على تقدير الفقرة:

م	المدى	تقدير الفقرة
1	أقل من 2,33	ضعيف
2	من 2,33 إلى 3,67	متوسط
3	أعلى من 3,67	مرتفع

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط التسلطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
3	يطبق المدير التعليمات بحرفيتها في المدرسة	83.8	1.02	مرتفع
1	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً	3.76	1.19	مرتفع
11	يتصل المدير بالمعلمين مباشرة	713.	141.	مرتفع
12	يحرص المدير على جعل المعلمين يرجعون إليه	683.	131.	مرتفع
5	يرصد المدير أخطاء المعلمين في المدرسة	3.64	1.12	متوسط
2	يستخدم المدير سلطته في فرض آرائه وتعليماته	3.57	1.13	متوسط
6	يهدد المدير المعلمين باستخدام قوة النظام	3.45	1.35	متوسط
8	يتخذ المدير من الأداء الوظيفي وسيلة للضغط على بعض المعلمين	3.42	1.44	متوسط
10	يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الأعمال بصيغة الأمر(اعمل كذا... وغيرها)	3.28	1.53	متوسط
4	يوزع المدير المسؤليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين	3.18	1.52	متوسط
9	يتعصب المدير لرأيه ولا يتقبل آراء المعلمين	3.12	1.46	متوسط
7	يمنع المدير المعلمين من التعبير عن آرائهم	3.09	1.36	متوسط

يتبيّن من الجدول رقم (3) أنّ الفقرات (12,11,3,1) كان تقديرها مرتفع أمّا باقي الفقرات فكان مدى تقديرها متوسط، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفض، وكان أعلى تقدير للفقرة (يطبق المدير التعليمات بحرفيتها في المدرسة) وأقل تقدير للفقرة (يمنع المدير المعلمين من التعبير عن آرائهم).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة	3.99	1.05	مرتفع
12	تسود العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين	3.94	1.18	مرتفع
19	يشعر المدير المعلمين بقيمتهم ومكانتهم وبأنهم معنيون بتحقيق الأهداف	3.87	1.10	مرتفع
15	يتحدث المدير مع المعلمين بصفة الزميل والقدوة لهم	3.84	1.18	مرتفع
5	يشرك المدير جميع المعلمين في الحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات	3.83	1.15	مرتفع
8	يعزز المدير آراء المعلمين الايجابية	3.82	1.09	مرتفع
11	يحترم المدير مشاعر المعلمين	3.82	1.18	مرتفع
13	يشجع المدير المعلمين على الاعتماد على النفس	3.78	1.07	مرتفع
2	يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم	3.77	1.13	مرتفع
16	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلبة	3.77	1.12	مرتفع
4	يتسم المدير بالاتزان الانفعالي داخل المدرسة	3.71	1.11	مرتفع
7	يعامل الدير المعلمين بموضوعية	3.68	1.13	مرتفع
20	يشارك المدير المعلمين في ادارة المدرسة من خلال المشاركة في المناقشات واتخاذ القرارات	3.61	1.23	متوسط
3	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين	3.57	1.08	متوسط
6	يشجع المدير المعلمين على النقد الموضوعي البناء	3.56	1.15	متوسط
9	يهيئ المدير مناخاً نفسياً مريحاً للمعلمين	3.55	1.23	متوسط
17	يتعرف المدير على حاجات المعلمين	3.49	1.14	متوسط
14	ينمي المدير المهارات الفكرية لدى المعلمين	3.49	1.09	متوسط
18	يهتم المدير بالتغذية الراجعة لمعرفة نتائج عمله	3.46	1.07	متوسط
10	يعمل المدير على تنمية المعلمين مهنياً	3.40	1.19	متوسط

يتبيّن من الجدول رقم (4) أن الفقرات (20,18,17,14,10,9,6,3) كان تقديرها متوسط، أما باقي الفقرات فكان مدى تقديرها مرتفع، ولم يوجد أي فقرة كان

تقديرها منخفض، وكان أعلى تقدير للفقرة (يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة) وأقل تقدير للفقرة (يعمل المدير على تنمية المعلمين مهنياً).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الترسلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يؤمن المدير بأن كل معلم مسوؤل عن نفسه	3.83	1.05	مرتفع
5	يعطي المدير الحرية التامة للمعلمين داخل المدرسة	3.0360	1.25	متوسط
8	يحل المدير مشكلات المعلمين بصورة جزئية	2.92	1.17	متوسط
7	يتجاهل المدير الفروق الفردية بين المعلمين	2.78	1.28	متوسط
9	يكثر المدير من المجاملات مع المعلمين على حساب العمل	2.71	1.49	متوسط
12	يتجاهل المدير الحصول على التغذية الراجعة من المعلمين والطلاب	2.68	1.26	متوسط
2	تتسم قرارات المدير في المدرسة بالارتجال والفوضى	2.65	1.40	متوسط
3	يسيرالمدير العمل في المدرسة حسب توجهات المعلمين	2.64	1.18	متوسط
11	يتجاهل المدير تقويم سلوك المعلمين أثناء العمل	2.58	1.30	متوسط
4	يقسم المدير العمل دون تخطيط مسبق	2.56	1.39	متوسط
6	المدير غير قادر على ضبط المعلمين	2.4910	1.49	متوسط
13	يهمل المدير متابعة المعلمين وظيفياً	2.46	1.37	متوسط
10	يقلل المدير من احترام طلبته له	2.41	1.38	متوسط

يتبيّن من الجدول رقم (5) أن الفقرة (1)كان تقديرها مرتفعاً ، أما باقي الفقرات فكان مدى تقديرها متوسطاً ، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفض، وكان أعلى تقدير للفقرة (يؤمن المدير بأن كل معلم مسؤول عن نفسه) وأقل تقدير للفقرة (يقلل المدير من احترام طلبته له).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط مجتمعة

النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الديمقراطي	3.70	1.05	مرتفع
التسلطي	3.33	1.17	متوسط
الترسلي	2.75	1.17	متوسط

يتبيّن من الجدول رقم (6) أنّ النمط الديمقراطي كان تقديره مرتفعاً، أما التسلطي والترسلي فكان مدى تقديرهما متوسطاً.

مناقشة نتائج السؤال الأول : "ما الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية؟"

فيما يتعلق بهذا ا لسؤال بيّنت النتائج أنّ إجابات عينة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم كانت بدرجةٍ متوسطةٍ لجميع الأبعاد، ما عدا المجال الديمقراطي فكان بدرجةٍ مرتفعةٍ . فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات (3.3)، أي بدرجة متوسطة لدرجة ممارسة أنماط القيادة لمديريهم.

وقد كان أكثر الأنماط القيادية لمديريهم من حيث درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمين، النمط الديمقراطي ثم النمط التسلطي، وأخيراً النمط الترسلي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسان والصياد، 1986) بأنّ النمط الميقراطي احتل المرتبة الأولى، يليه الأوتوقراط ي ثم الترسلي، ودراسة (الصانع وعطا، 1994) النمط الأوتوقراطي ثم الترسلي.

وفيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بكل مجال من المجالات:

المجال الأول: النمط الديمقراطي:

بيّنت النتائج أنّ إجابات عينة معلمي المدارس الثانوية الـ حكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم لهذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة، وبلغ متوسطه الحسابي (3.69) أي بدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلم لمديره في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك، فهو يرى فيه القائد الديمقراطي، فهم قادة يلتزمون بمبدأ المشاركة

والشورى في كل أمر يخصهم وكذلك تفويضهم لبعض المسؤوليات الإدارية وكذلك مراقبتهم ومحاسبتهم كنتيجة لعملية التفويض . فهو يحترم المعلمين، ويراعي دوافعهم وحاجاتهم، ويلتزم بمبدأ المشاركة والتعاون، ويحترم حريات المعلمين فيجد المعلم نفسه في جو عمل مريح وفي أسرة يعتبر أحد أعضائها الفاعلين.

وقد تشير هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ماهر في تزويد أعضاء هيئة المدرسة بالأفكار والمصادر اللازمة لعملهم، وأنه مصدر من هذه المصادر ويرشد المعلمين إلى الأشخاص المو جودين في المجتمع المحلي للمدرسة الذي يمكنهم المساهمة في حل بعض المشكلات ، وأنه يعمل على تنمية الشعور بالمسؤوليّة لدى أعضاء هيئة التدريس لتحسين البرنامج التعليمي كما أنه ينمي ويقوي الروح المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس، وأنه يمتلك مهارة ممارسة العلاقات الإنسانية والأساليب الديمقراطية، وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة ظروف ملائمة للعمل.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ادراك المعلم لدور المدير في مشاركتهم بـ تبادل الرأي ووضع الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات، إتاحة فرص متكافئة للجميع، احترام آرائهم وفرديتهمكما ان مدير المدرسة يعمل على خلق جو من الثقة بينه وبين المعلمين،يعمل على استثارة القدرة الابتكارية عند هموتنميتها باستمرار ، يعملو على تنمية الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية عند هم. أنمثل هذه السلوكات تؤدي إلى تحسين عملية التعليم وتحسين المناخ التنظيمي في المدرسة وذلك لتجاوب المعلم مع مدير المدرسة وحبه وتقديره له مما يؤدي إلى تكامل شخصيته من مختلف جوانبها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسان والصياد، 1986).

المجال الثاني: النمط التسلطي:

بيّنت النتائج أنّ إجابات عينة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الثانية بين مجالات الدراسة، وبلغ متوسطه الحسابي (**3.33**) أي بدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلم لمديره في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك، فهو ير ى فيه القائد التسلطي فمدير المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك قائد عارف بطبيعة الأعمال ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وقادر على التخطيط والتنظيم، والالتزام بالمسؤولية مما يجعله ضابطا لجميع الأعمال.

وقد تشير هذه النتيجة إلى حالة الفردية لمدير المدرسة الثا نوية الحكومية بمنطقة تبوك، حيث يلجأ مدير المدرسة إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في وضع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي شخص آخر.

وقد تعزى هذه النتيجة الى ادراك المعلم بأنّ مدير المدرسة الثانوية يعتمد على هذا الأسلوب بشك ل متوسط فهو يمارس سلطة إملائية ولكنها غير مباشرة من خلال توجيه المعلمين طالباً منهم التمشي مع أهوائه ورغباته، فالمعلم يرى مدير المدرسة هنا بأنه يميل إلى الحزم والشدة في التعامل مع المعلمين ولكن بوعي في تطبيق القرارات التربوية والشخصية، كما يعتقد المعلم بأنّ مدير المدرسة في هذا النمط من الإدارة يسمح بالنقاش بشكل متوسط، مع وجود الفرصة في الاستبداد بالرأي وعدم السماح لهم بالتعبير عن آرائهم، كما يتوقع التقبل الفوري لكل أوامره.

وقد تشير هذه النتيجة الى وجود شيء من ادراك واعتقاد معلمي المرحلة الثانوية في منطقة تـ بوك بأنّ مهمة المدير تنحصر في الإدارة التسلطية في ضبط سلوك المعلمين، وتتحدد إجراءات إدارة المدرسة الثانوية بقدرة المدير على تحويل المعليمن إلى أعضاء صامتين سلبيين مطيعين بدون إرادة.

مع الاشارة الى ممارسات المدير التسلطي عموماً والتي أجاب عنها معلميّ المرحلة الثانويّة في هذه الدراسة ، فالمدير التسلطي يميل في عمله إلى الرتابة وفرض آرائه وتعليماته كونه لا يتقبل الرأي الآخر ، ويرى من خلال تطبيقه الحرفي للتعليمات أن رأيه هو الأفضل لذلك تظهر توجيهاته على شكل أوامر لا تقبل التراجع فهو يتحدث بقوة النظام الذي يعد سلط ته القوية وأداة ضغطه على المعلمين لذا لاتجد توزيعاً منصفاً للأعمال أو مراعياً لمقدرة المعلمين ومهاراتهم ، مع رصد

أخطاء المعلم ومخالفاته البسيطة مستخدماً عبارات قويّة ، بل ويشير إلـــى اســـتخدام الدرجة الوظيفيّة للتأثير على استجابة المعلمين وتنفيذهم لأوامره.

المجال الثالث: النمط الترسلي:

بيّنت النتائج أنّ إجابات عينة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل هذا المجـــال على المرتبة الثالثة بين مجالات الدراسة، وبلغ متوسطه الحسابي (**2.75**) أي بدرجةٍ متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلم لمديره في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك، فهو يرى فيه القائد الترسلي قلما يتابع العمل التربوي من أجل التأكد من أنّ الأجهزة المنفذة تقوم بتنفيذ الخطة وفق المخطط لها.

ويظهر المعلم ارتياحا أكثر في النمط الترسلي لـ يس لإنتاجيته أو انتمائه وإنما يرى فيه حرية أكبر وتحررامن" الضوابط والقيود إلا أن ذلك يرجع ســلبا " علـــى المعلم وعمله بمرور الوقت ، مع الإشارة إلى المديرين يمارســون جميـــع الأنمـــاط متأثرين بشخصياتهم أو المواقف التي يمرون بها مع بقاء النمط السائد لديهم بارزا".

وقد تشير هذه النتيجة الى أنّ الادراة المدرسية تتـــسم بهـــذا الـــنمط بدرجـــة متوسطة لا تصل الى الحد الكبير الذي قد يشير الى أنّ مدير المدرسة الثانوية فـــي منطقة تبوك يتميز بالنشاط غير الموجة، والسلبية الشديدة من قبله أو منح الحريـــة للمعلمين بشكل مطلق، وعدم الاجتهاد في تقو يمهم، وضعف الإنتاجية للعمل داخـــل المدرسة.

وقد يعود السبب في ذلك الى أنه كما هو معروف فإنّ الأســـلوب الترســـلي لا يفرض الكثير على سلوك المعلم، فالمدير الذي يتبع مثل هذا الأسلوب من الإدارة لا يأبه كثيراً بسوء سلوك المعلمين، أو حتى عدم حريتهم في تنفيذ الأنشطة الـــصد فية، لذلك فهو لا يحب فرض القواعد، ولا يرغب في جرح شعورهم بالتوبيخ والتأنيـــب، فهو يتعاطف معهم ويفترض فيهم حسن النية، ويحترم حقهم في الحرية . لذلك نجد أنّ مدير المدرسة الثانوية في منطقة تبوك يعتمد على هذه النمط بدرجة متوسطة ولا

يعوّل عليه بشكلٍ مطلقٍ، فهو يأخـ ذ منه الايجابيات ويتوخى السلبيات حتـــى لا يقـــع فريسة التهاون والاستهتار بالعملية التعليمية التعلميّة.

مع الاشارة الى ممارسات المدير الترسلي عموماً والتي أجاب عنهـــا معلمـــيّ المرحلة الثانويّة في هذه الدراسة ، فالمدير الترسلي غالباً لا يخطط لعمله مـــسبقاً ولا يتابعن معه أو يراعي الفروق الفرديّة بينهم ، متجاهلاً تقـــويم ســـلوكهم والتغذيـــة الراجعة لعملهم، وهذا يودي به إلى كثير من القرارات المتسرعة أو الارتجاليّة في جو من الفوضى وعدم الضبط ، لذا تراه يلقي بالمـــسؤولية علـــى غيـــره ولا يحـــل المشكلات إلا بشكل جزئي لقلة متابعته وبحثه عـ ن النتائج، وهـــذا الـــنمط لا يـــريح المعلم الملتزم ولا يلبي حاجياته وأهدافه مما يجعل استجابته لهذا النمط ضـــعيفة أو متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الصانع وعطـــا ، 1994) حيث احتل النمط الترسلي المرتبة الثانية، دراسة (حسان والصياد، 1986) إذ احتل المرتبة الثالثة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه :"ما درجـــة الالتـــزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك ؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لأداءأفراد عينة الدراسة على كل فقرة والجدول رقم (7) يبيّن نتائج ذلك وتمّ ترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيم الوسط الحسابي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
21	يراعي المعلم العلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع الزملاء	4.27	.84	مرتفع
13	يتعامل المعلم مع الطلبة باحترام	4.22	.83	مرتفع
12	يلتزم المعلم بمواعيد العمل	4.22	.84	مرتفع
15	يبذل المعلم قصارى جهده في تحضير دروسه	4.12	.97	مرتفع
18	يعمل المعلم جاهدا للتقدم في عمله	4.10	.88	مرتفع
14	يشارك المعلم الزملاء في تحمل مسؤولية أعباء المدرسة	4.06	.93	مرتفع
10	ينمي المعلم الشعور بالمسؤولية لدى الطلبة	4.00	.97	مرتفع
11	يتبادل المعلم الخبرات مع الزملاء المعلمين	3.93	.98	مرتفع
9	يعتبر المعلم توجهه للعمل في هذه المهنة توجهاً واضحاً وايجابياً	3.91	1.00	مرتفع
8	يقدم المعلم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المعلمون	3.90	1.02	مرتفع
5	يثير المعلم دافعية الطلبة للتعلم	3.88	1.06	مرتفع
3	يلتزم المعلم بما تتفق عليه هيئة المعلمين في الاجتماعات الرسمية	3.86	1.02	مرتفع
20	يخطط المعلم للبقاء في مهنة التعليم رغم ما لديه من تحفظات عليها	3.86	1.09	مرتفع
19	يتعاون المعلم مع مدرسي المواد الأخرى مناجل تكامل العملية التعليمية	3.85	1.00	مرتفع
2	يتعاون المعلم مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم	3.87	1.06	مرتفع
17	يتابع المعلم الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	3.82	.98	مرتفع
4	يشارك المعلم في إقامة الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها	3.77	.99	مرتفع
1	يتفرغ المعلم بشكل كامل لمهنة التعليم	3.72	1.16	مرتفع
16	يثير المعلم التفكير الناقد لدى الطلبة	3.71	1.02	مرتفع
7	يرغب المعلم في المشاركة في مختلف اللجان المدرسية التي يحتاج إليها	3.36	1.13	متوسط
6	يجري المعلم البحوث لرفع مستوى المهنة	3.20	1.29	متوسط
	الكلي	3.89	.68	مرتفع

يتبيّن من الجدول رقم (7) أنّ الفقرات (7,6)كان تقديرها متوسطاً ، أمّا باقي الفقرات فكان مدى تقديرها مرتفعاً ، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفضاً، وكان أعلى تقدير للفقرة(يراعي المعلم العلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع الزملاء) وأقل تقدير للفقرة(يجري المعلم البحوث لرفع مستوى المهنة)، أما الكلي فكان تقديره مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:"ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك ؟"

فيما يتعلق بهذا السؤال بيّنت النتائج أنّ إجابات عينة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم كانت بدرجةٍ عاليةٍ ، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات (3.89) أي بدرجةٍ عاليةٍ لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طريقة تعامل مدير المدرسة الثانوية في منطقة تبوك بوضوح مع المعلمين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المدرسة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح مع المعلمين، والتعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك المعلمين للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للمعلمين في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المدرسة، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام الوظيفي في المدرسة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد أكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات المعلمين واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي ، ويدعم ذلك استجابات المعلمين المرتفعة تجاه النمط الديمقراطي في السؤال الأول ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط والالتزام التنظيمي للمعلمين كما سنرى في السؤال الخامس.

وقد تشير أيضاً هذه النتيجة الى إنّ وضوح أهداف المدرسة الثانوية في منطقة تبوك التعليمية وتحديد أدوار العاملين فيها (المديرين والمعلمين) وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المدرسة، والاستقلال في العمل والرضا عن العمل

ووجود الرغبة المسبقة لدى المعلم في دخول مهنة التعليم ودرجة التماسك والتلاحم بين المديرين والمعلمين وأسلوب القيادة الديمقراطي، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في التعليم والمشاركة في تحقيق أهدافها ووجود نظام حوافز جيد، فرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسبابا مكونة للالتزام الوظيفي القوي وتجعل المعلمين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه المدرسة على حد سواء.

إن للالتزام التنظيمي للمعلم أوجه ومظاهر عدة تمس وجدانه أو تطلعاته للأفضل أو صلته بمهنته وارتباطه بها فضلاً عن أداه وتطبيقه لعمله على الوجه المطلوب، ومن ذلك المشاركة والفاعلية داخل العمل والسير قدماً لتطوير نفسه وعمله والتعاون مع زملائه وتبادل الخبرات معهم ، وإحساسه بأنه جزء من مؤسسته ومعني بمشكلاتها وعلاقتها بالمجتمع المحيط بها.

إن وجد هذا التوجه لدى المعلم ستراه مشاركاً في الأنشطة المدرسيّة ، راغباً فيها ويقدم المساعدة في حل المشكلات المختلفة مع الطلبة وأولياء الأمور ، ويتحمل مع زملائه أعباء العمل ساعياً لتنمية تفكير الطلبة ودافعيتهم تجاه التعليم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (الفضلي، 1997)، وسيفات (Cevat, 2001)، وسيمونز (Simmons, 2005)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ياسين، 2003)، و(النوباني، 2003)، إذ كان مستوى الالتزام التنظيمي متوسطاً، وكذلك مع دراسة جولت وفرانك (Goulet & Frank, 2002) التي أشارت إلى درجة ضعيفة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه :" هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينها ؟"

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة لكل مجال على حده وللمجالات مجتمعة والجدول رقم (8) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستويات متغيرات الدراسة لكل مجال وللمجالات مجتمعة

المؤهل	الخبرة	النمط التسلطي		النمط الديمقراطي		النمط الترسلي	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	أقل من 5	3.36	.89	3.50	.90	2.69	.9115
	من 5-10	3.41	1.03	3.78	.94	2.88	1.10
	أكثر من 10	3.18	.92	3.87	.84	2.65	.90
	الكلي	3.31	.95	3.71	.90	2.74	.97
دبلوم وماجستير	أقل من 5	3.90	.87	3.71	.55	3.23	.91
	من 5-10	3.76	.58	3.01	1.07	3.12	.71
	أكثر من 10	2.94	1.50	3.99	.49	2.44	1.22
	الكلي	3.50	.96	3.56	.85	2.90	.99
الكلي	أقل من 5	3.39	.89	3.51	.88	2.72	.92
	من 5-10	6	.99	3.7	.97	2.90	1.07
	أكثر من 10	3.16	.94	3.88	.82	2.63	.93
	الكلي	3.33	.95	3.70	.90	2.75	.97

وتم إجراء تحليل التباين الثنائي المتعدد لدراسة وجود الفروق لأنماط الإدارة والجدول رقم (9) يبيّن نتائج ذلك

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	مستوى الدلالة
المؤهل	النمط التسلطي	.82	1	.82	.92	.339
	الديمقراطي	.37	1	.37	.48	.491
	النمط الترسلي	.62	1	.624	.66	.418
	الكلي	0.04	1	0.04	.11	.745
الخبرة	النمط التسلطي	4.76	2	2.38	2.66	.072
	الديمقراطي	3.59	2	1.79	2.29	.104
	النمط الترسلي	3.08	2	1.54	1.62	.199
	الكلي	.18	2	0.09	.24	.786
المؤهل*الخبرة	النمط التسلطي	1.92	2	.96	1.07	.344
	الديمقراطي	3.46	2	1.73	2.21	.113
	النمط الترسلي	1.611	2	.806	.85	.429
	الكلي	.96	2	.48	1.29	.278
الخطأ	النمط التسلطي	193.16	216	.89		
	الديمقراطي	169.12	216	.78		
	النمط الترسلي	204.82	216	.95		
	الكلي	80.52	216	.37		
المجموع	النمط التسلطي	199.08	221			
	الديمقراطي	178.27	221			
	النمط الترسلي	209.61	221			
	الكلي	82.35	221			

يتبيّن من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<= 0.05$) في أنماط الإدارة تعزى للخبرة والمؤهل وللتفاعل بينهما.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:" هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليميّة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينها ؟"

فيما يتعلق بهذا السؤال بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<= 0.05) في أنماط القيادة تعزى للخبرة والمؤهل وللتفاعل بينهما.

وقد تشير هذه النتيجة إلى أنّ عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي لا ينعكسان على إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك لأنماط القيادة لمديريهم ، وقد تفسّر هذه النتيجة أنّ متغيري المؤهل العلمي والخبرة مجتمعة لا تؤثر على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك، إذ إنّ المديرين في المدارس يمارسون أنماطا " متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي وخبرتهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلم يرى مدير المدرسة سواء أكان حاملاً لدرجة البكالوريوس أو حاملا " لدونها أو أعلى منها من حديثي الخبرة أو ذوي الخبرات الطويلة لا يؤثر على أنماط القيادة المتبعة في المدرسة . فالمدير الحاصل على شهادة عليا مثلا لا يسعى لتطبيق النمط الديمقراطي كتوجه عالمي أو يحاول أن يتجنب النمط التسلطي لمواكبة التطورات والمستجدات في علم الإدارة المدرسية . أو يقوم المدير من ذوي الخبرات الطويلة إلى تبني الترسلي مقابل التسلطي نظرا لخبرته الطويلة أو التعب من معايشة المهنة طوال السنين مما يدعوه إلى تبني النمط الترسلي أو الديمقراطي ، فهذان العاملان (الخبرة والمؤهل العلمي) لم يعكسا أي اثر يذكر على النمط القيادي المتبع لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللحام، 1996)، و(الصانع وعطا، 1994) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ودراسة (المحبوب، 1998) بعدم فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لسنوات الخبرة . وقد

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللحام، 1996)، و(الصانع وعطا، 1994) بوجود فرق ذا دلالة إحصائية يُعزى لسنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه :"هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تبعا لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما؟"

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة والجدول رقم (10) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستويات متغيرات الدراسة لالتزام التنظيمي

المؤهل	الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	أقل من 5	3.88	.70
	من 5-10	3.89	.68
	أكثر من 10	3.93	.72
	الكلي	3.90	.68
دبلوم وماجستير	أقل من 5	3.88	.24
	من 5-10	3.69	.76
	أكثر من 10	3.79	.64
	الكلي	3.77	.59
الكلي	أقل من 5	3.88	.68
	من 5-10	3.87	.67
	أكثر من 10	3.92	.71
	الكلي	3.89	.66

وتمّ إجراء تحليل التباين الثنائي لدراسة وجود الفروق لدرجة الالتزام التنظيمي والجدول رقم (11) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الثنائي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	مستوى الدلالة
المؤهل	.22	1	.22	.47	.495
الخبرة	.11	2	0.05	.12	.892
المؤهل * الخبرة	.11	2	0.05	.12	.891
الخطأ	100.41	216	.47		
المجموع	100.85	221			

يتبيّن من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) في درجةالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تعزى للخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: "هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تبعا لمتغيرات الخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما؟"

فيما يتعلق بهذا السؤال بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) في درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تعزى للخبرة والمؤهل وللتفاعل بينهما.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المؤهل العلمي والخبرة معاً لا يؤثران في التزامهم نحو المؤسسة التربوية التي يعمل المعلمون فيها . وقد تشير هذه النتيجة إلى أنّ الالتزام التنظيمي يخضع في تكوينه إلى عوامل متعددة تدخل في بنائه واستمراره لتدعم العلاقة بين المعلم والمدرسة وتحدث ارتباطا وثيقا بينهما، أثناء عملية ممارسة المعلمين لأنشطتهم ومهامهم، وما تقدمه المدرسة من استحقاقات تعود بالنفع عليهم بعيدا عن عاملي الخبرة والمؤهل العلمي.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ موضوع الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية، يخضع إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ أنّ بعضها عوامل تتعلق

بالبيئة الخارجية للمدرسة، وبـ عضها يتعلق بخصائص المعلم والوظيفـــة، وإدراكـــه لظروف بيئة العمل وعوامل تنظيمية أخرى، وليس بالضرورة أنّ عـــاملي الخبـــرة والمؤهل العلمي هما اللذان يدفعان المعلم ليكون ملتزما نحو مدرسته.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراســـة (الفــضلي، 1997؛ والإبراهيم، 2003) بوجود فروق تعزى للمستوى الأكاديمي والخبرة في المنظمـــة، ولوك وكراوفورد (Lok & Crawford,1999) وجـــود فـــروق تعـــزى للمـــستوى التعليمي، وكذلك أشارت دراسة تشنج (Cheng ,1990) الى وجود علاقة بين خبـــرة المعلم التعليميّة والتزامه التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه :"هل هناك علاقـــة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 =>α) بين النمط القيـــادي لمـــدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفـــراد عينـــة الدراسة على أنماط الإدارة والالتزام التنظيمي والجدول رقم (12) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (12)

معاملات الارتباط بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

نمط القيادة	الالتزام التنظيمي
النمط التسلطي	0.04
الديمقراطي	**0.37
النمط الترسلي	0.03

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 =>α)

يتبيّن من الجدو ل رقم (12) عدم وجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مستوى الدلالة (0.05 =>α) بين نمطي القيادة (التسلطي والترسلي) وبـــين الالتـــزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة (0.05=>α)بين نمط القيادة الديمقراطي لمدير المدرسة وبين الالتـــزام ا لتنظيمـــي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (0.05=>α) بين أنماط القيادة مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

مناقشة نتائج السؤال الخامس :"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α<=0.05) بين النمط القيادي لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين؟"

فيما يتعلق بهذا السؤال بيّنت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) بين نمطي القيادة (التسلطي والترسلي) وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<= 0.05) بين نمط القيادة الديمقراطي لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) بين أنماط القيادة مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة علاوي (1998) من حيث عدم وجود علاقة بين بعض أساليب القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي ، بينما أشارت دراسة تشنج (Cheng, 1990) إلى أن نمط القيادة ذا تأثير إيجابي في بعض مظاهر الالتزام، وذا تأثير سلبي في بعضها الآخر.

وفيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) بين نمط القيادة الديمقراطي لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة أنّ لقيم العمل أثر كبير في الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في ظل المدير الديمقراطي ، لاسيما وأنّ الالتزام الوظيفي له علاقة وثيقة بالثقافة القيمية في المدارس الثانوية . فوجود التعاون بين أعضاء المنظمة وإيمان أفرادها بقيمها له أثره في التزامهم الوظيفي، فمثلاً في النمط القيادي الديمقراطي تعود قوة المدرسة إلى الأفراد العاملين في المدرسة وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجاً عن الإحساس بأنّ قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، وإنما من خلال تطوير قيم الديمقراطية والتعاون مما ينعكس في زيادة الالتزام الوظيفي للمعلمين، فضلا عن تصميم نظام يمكن المدرسة من زيادة ارتباط المعلمين بمدرستهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم ودافعتيهم والتزامهم التنظيمي.

إن المعلم يتجه بايجابيّة نحو ما يتصف به المدير الديمقراطي ويزيد به من التزامه الوظيفي، وذلك أن المدير الديمقراطي يتحلى بمرونة وتقبل أكثر من غيره ويظهر ذلك في تشجيعه للمعلمين على إبداء الرأي ، والتعاون وإشراكهم في الحوار والمناقشة والاجتماعات واتخاذ القرارات ويتقبل منهم الطرح والتعديل والنقد البناء . فهو يهدف إلى مصلحة العمل من جهة وجو العمل المريح المتجانس من جهة أخرى فتجده يعامل الآخرين بموضوعيّة ويعزز انجازاتهم ويهتم بالعلاقات الإنسانية معهم، وكذلك تطويرهم في مهنتهم من خلال تدريبهم ومشاركتهم حل المشكلات التي تواجههم متعرفا أثنائها على حاجاتهم ومتطلباتهم المختلفة والضرورية. إن جو العمل الذي يسعى المديرالديمقراطي لتهيئته ومشاركة العاملين معه في أمور العمل وقراراته تجعل له منه قائداً وقدوة وفي المقابل يتكون لدى المعلم إحساس داخلي مريح بأهميته وشعوربانتمائه و فاعليته.

وقد أشارت دراسة توران (Turan, 1998) وإلى وجود ارتباط ايجابي بين سلوك القائد الداعم كمظهر للنمط الديمقراطي وبين التزام المعلمين ، وإلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين سلوك المعلم المشارك كسلوك في الجو الديمقراطي وبين التزامه التنظيمي، وإلى وجود علاقة سلبية بين السلوك المحبط وبين التزام المعلمين التنظيمي ويظهر ذلك عادةً في النمطين الآخرين متفقةً مع الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<=0.05) بين أنماط القيادة مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين فقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف يلعب درجة كبيرة في الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي . فمسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها، ذلك أنّ عليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماؤهم والتزامهم نحو منظماتهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لديهم، ويدعم اعتقادهم بأهمية المنظمة ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع،

وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير المنظمة والأفراد، من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم في العمل.

وقد تشير هذه النتيجة أيضا إلى أنّ نوعية الإشراف والقيادة تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد . فالنمط الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الصانع وعطا ، 1994)، و(الفضلي، 1997)، ودراسة جنتر (Gunter, 1997)، ولوك وكراوفورد (Lok & Crawford,1999)، ودراسة سولومان (Solomon, 2007)، وايكسيلاند Ekeland, (2005)، ونينجان (Nyengane, 2005)، وسكيز (Skeese,2003)، وجون وتايلور (Jone & Taylor, 2000).

2.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على المحافظة على هذا المستوى من درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، والعمل كل ما من شأنه أن يحسّن من هذا المستوى المرتفع.
2. دعم الاهتمام بالدورات التدريبيّة لمديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية وإجراء ا لبحوث الدوريّة لمعرفة احتياجاتهم التدريبيّة للمحافظة على هذا التقدم والازدهار بالميدان التربوي في المملكة العربية السعودية.
3. تعزيز الاهتمام بزيادة وعي وثقافة المعلمين نحو الالتزام التنظيمي وذلك بمشاركة وزارة التربية والتعليم في برامج ودورات ولقاءات خاصة بمفهوم وأهمية وعوائد الالتزام التنظيمي.
4. إجراء دراسات ميدانية تستهدف الأنماط القيادية وتأثيرها على متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة وفي قطاعات أخرى في مناطق التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

الابراهيم، عدنان، (2003)، الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيّة، **أبحاث اليرموك**، اربد، الأردن 19(3)1145 ـ1161.

أبو فروة، إبراهيم محمد ، (1997)، **الإدارة المدرسية**, ط2 الجامعة المفتوحة , طرابلس، ليبيا.

الأغبري، عبد الصمد ، (2000)، **الإدارة المدرسية:البعد التخطيطي وال تنظيمي المعاصر**. ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت, لبنان.

الأغبري، عبد الصمد، (2006)، **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت, لبنان.

البلبيسي,سناء أحمد محمد علي ، (2003)،**استراتيجيات إدا رة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي** ,رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة عمان العربية، عمّان، الأردن.

الحراحشة، محمد عبود ، (2004)، العلاقة بين الأنماط القياديّة التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة،**مجلة العلوم التربويّة والنفسيّة** ، كلية التربية، مملكة البحرين، 7(1) 14ـ41.

حريم , حسن، (1997)، **السلوك التنظيمي,سلوك الفرد في المنظمات** ، دار زهران, عمّان، الأردن.

حسان,حسن محمد إبراهيم ؛ والصياد,عبد العاطي أحمد ، (1986)، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، **رسالة الخليج العربي**, 17, (6) 97 – 151.

الخالدي، مائسة عودة ، (2002)، **النمط الإداري المدُرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمّي مدارس الكرك الثانويّة الحكومية** ، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الأردن، مؤته.

خضير, نعمة عباس؛ والنعيمي, عدنان تايه؛ والنعيمي، فلاح تايه، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة :دراسة مقارنة بين الكل يات العلمية والإنـسانية في جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (31), 74- 105.

الدويك، تيسير وآخرون ، (1995)، **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشـراف التربوي**، ط5، دار الفكر للنشر والتوزيع, عمّان, الأردن.

الدويكات، فيصل، (2000)**نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المـدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المدرسين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الرجبي، محمد، (2004)، العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع در:اسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبي ن فـي الاردن، **المجلـة العربية للعلوم الادارية** ، المجلد الحادي عشر (11) العدد الأول (1) ص 37 ـــ66 .

ريان، عادل محمد، (2000)، أثر ادراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعـض المتغيـرات الموقفيّـة : دراسة ميدانيّة، **المجلة العلمية** ،كلية التجارة ، (29)،19 . العدد التاسـع والعشرون، السنة 19 .

زكريان، زوزيت مسروب ، (1997)،**القيادة مفهومها ونظرياتها** ، رسالة المعلـم، المجلد رقم38 العدد 3 , الجامعة الأردنية، عمّان.

السالم، مؤيد سعيد ؛وصالح، عادل حرحوش ، (1991)،**إدارة المـوارد البـشرية** ، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق.

سباعنة, شوكت سليمان، (1999), **العلاقة بين الثقة بالنفس والأنماط القيادية عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الشمال** , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس، فلسطين.

ستراك، رياض، (2004)، **دراسات الإدارةفي التربوية** ، ط1، دار وائل، عمّـــان، الأردن.

سلامة، رتيبة محمد حسن، (2003)، **الممارسات الإداريـــة لمــديري المــدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمـــي للمعلمين**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراســات العليا، عمّان، الأردن.

سلامة، كايد، (1992)، **نظرية القيادة التربوية**، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

شاويش، مصطفى، (1993)، **الإدارة الحديثة :مفاهيم، وظائف وتطبيقــات** ، كليــة الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنيّة، عمان، الأردن.

الصانع، محمد؛وعطا، محمود ، (1994)،أنماط القيادة التربويــة لــدى مــديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات **مجلة جامعة الملك سعود**، 6 (2)، ص283-284.

الصرايرة، حسين، (2005)، **الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مــديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن** ، رســالة ماجــستير غيــر منشورة، مؤتة، الأردن.

الطارق,علي سعيد أحمد ، (1996)، **أساليب السلوك القيادي لدى كبــار مــوظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمرؤوسيهم : دراسة ميدانية.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

الطويل, هاني عبد الرحمن، (1999)،**الإدارة التعليمية و مفاهيم وآفاق** ، ط1, دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن ، (1997)،**الإدارة التربوية والــسلوك المنظمـــي** ، دار وائل، عمّان، الأردن.

عابدين،محمد عبد القادر ، (2001)،**الإدارة المدرســية الحديثــة** ،دار الــشروق , عمّان، الأردن.

عطيوي، جودت عزت ، (2001)،**الإدارة المدرسية المعاصرة** ، الدار العلمية الدولية، عمّان، الأردن.

عقيلي، عمر، (1993)،**الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة** ، دار زهران، عمّان، الأردن.

علاوي، عبد المجيد أحمد خليل ، (1998)،**أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

العمايرة، محمد حسن، (1999)، **مبادئ الادارة المدرسيّة**، دار المسيرة، عمّان، الأردن.

عودة، أحمد سليمان ؛ وملكاوي، فتحي، (1992)،**أساسيات البحث العلمي** ، ط2، مكتبة الكندي، اربد، الأردن.

الفضلي, فضل صباح، (1997)، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية ،**مجلة الإدارة العامة** 37 و(1), 75-121.

فليه، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد ، (2005)، **السلوك التنظيمي إدارة المؤسسات التعليمية**. ط1، دار المسيرة، عمّان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم ، (2004)، **مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، والوظائف**. دار وائل، عمّان، الأردن.

الكايد، جعفر أحمد محمد ، (1999)، **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

اللحام، ندى بشير ، (1996)، **تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك, إربد، الأردن.

اللوزي, موسى، (1998)،**التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط1، دار وائل، عمّان، الأردن.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم ، (1998)، السلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تدركه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الأحساء - بالمملكة العربية السعودية. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** ، العلوم التربوية، 12(11)، ص3-65.

المسعودي، أحمد سلامة ، (2008)، **مدى فاعلية أداء مديري التربية والتعليم في منطقة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المعاني، أيمن، (1990)، **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

المنيري, حليم؛ وبدوري، عصام، (1991)، **الإدارة في الميدان الرياضي**، دار الفكر العربي, القاهرة، مصر.

النوباني، مصطفى طه، (2003)، **العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

ياسين, إيمان حسن، (2003)، **الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.

يوسف,درويش عبد الرحمن ، (1999)، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية :دراسة ميدانية ، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (39)، العدد (3) ص493- 528.

ب. المراجع الأجنبيّة:

Bateman, Thomas S & strasser, Stephen. (1984) A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, **Academy of Management Journal** , 27(1) (95-112)

Cevat, Celep. (2001), Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations. **National Forum of Teacher Educational Journal**, 3, 1-10.

Cheng, Y.c. (1990). **The Relationship of job attitudes and Orgazational environment.** Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association Boston.

Dokel**,** J (2003) **the effect of retention factors on organizational commitment** : an Inevestigation of high technology employees . unpublished m .

Dramstad , styrkr . (2004) **job satisfaction and organizational commitment among teachers In Norway** : A comparative study of selected schools from public and private educational systems . dissertation abstract international – A 65\ 02 , p . 406

Ekeland, T. (2005). The relationships among affective organizational commitment, transformational leadership style, and unit organizational effectiveness within the Corps of Cadets at Texas A&M University 2005. Abstract from: **ProQuest, Dissertation Abstracts International**: 51/09.

Goulet & Frank (2002) Organizational Commitment a cross Sectors: Public, Non –Profit, and For –profit. Available on: **http://www.fidarticles.com**

Gunter, Dwayne .(1997) . **leadership practices and organizational commitment . unpublished doctoral dissertation** . nova southeastern university .

John, M. & Taylor J. (2000)**. Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 51/09.**

Jreisat E.(1996) **Organizational Management ,Exploration at Western Frontiers.** Paper Presented to the Second Conference of Public Administration. Yarmouk University , Irbid, Jordan.

Lee, H R. (2002) An Empirical Study of Organizational Justic As amediator of the Relationships Among Leader member Exchange And Jop Satisfaction , Organizational Commitment and tuenover in the lodging Industry, **Un- publishing ph. D Dissertation**, Virginia State University, U.S. A

Lok, p. & Crawford, J. (1999). The Relationship between Commitment Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. Leadership & Organization **Development Journa**l, 20(7) 365-373.

Nyengane, M.(2005). **The relationship between leadership style and employee commitment: an exploratory study in electricity.** utility of South Africa, Available on: http://eprints.ru.ac.za/924/

Riley Michael (2000) Managing people. Oxford:Butterworth – Heinemann

Schneder, scott .(2003) . **organizational commitment and job characteristics of managers** : **examining the relationship across selected demographic variables** . Dissertation abstract International- A 64\04, p

Sherman , Michael . (2004) . **anteceolantc of affectife Commitment among subgrouqs of pert time workers : allpart – timersare not created equal .** dessrtation abstratt **,** International **– b 65\ 04 , p 213** .

Simmons, E (2005).Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living. **The Gerontologist**,45 (2),196-205

Skeese, maat . (2003) . An assessment of florida public school district superintendents. leadership styles and the organizational commitment of district principals. **dissertation abstract international -**A 64\ 03,p. 987

Solomon. B. (2007). The Relationships Among Middle Level Leadership, Teacher Commitment, Teacher Collective efficacy, AND Student Achievement Schouol Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. Abstract from: **ProQuest File: DAI**, Item: 60/10.

Turan,selahattin (1998). "**A study of organizational climate and organizational commitment in human organizations**." (Dokotral dissertation, Ohio University). dissertation abstracts International, oct, vol, 59, No, o4, pp.1038,A.

الملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأوليّة

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأوليّة

الأخ الفاضل / الدكتور........................... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,, وبعد

نرفق لكم استبانة دراسة أعدها الباحث وتهدف إلى "**معرفة أثر النمط القيادي لمديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعوديّة على الالتـــزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين** " وذلك استكمالا" لمتطلبـــات الحـــصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويّة من جامعـــة مؤتـــة بالمملكـــة الأردنيّـــة الهاشمية،وقد أعد القسم الأول بمعلومات عن المستجيب ثم القسم الثاني من استبانة الأنماط القيادية بمجالات ها والقسم الثالث من استبانة الالتزام التنظيمي لذا نأمل مـــنكم الإجابة والحكم على كل منها مع إضافة أي تعديلات أو مقترحـــات تـــساعدنا فـــي الإعداد الأمثل لاستبانة المستجيبين..

وتقبلوا وافر التحية والتقدير.

الباحث

كمال يحيى عجيم

أولا: استبانة الأنماط القيادية

الرقم	الفقرات	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتميّة	غير منتميّة	
	النمط التسلطي							
1	يحرص على سير العمل سيراً روتينياً.							
2	يستخدم سلطته في فرض آرائه وتعليماته.							
3	يطبق التعليمات بحرفيتها داخل المدرسة.							
4	يوزع المسؤوليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين.							
5	يتصيد أخطاء المعلمين في المدرسة.							
6	يلجا إلى التهديد بإستخدام القوة.							
7	يمنع المعلمين من التعبير عن آرائهم.							
8	تتسم شخصيته بالشدة.							
9	يتخذ من التقويم السنوي وسيلة للنيل من بعض المعلمين.							
10	يستهزئ بآراء وأفكار المعلمين.							
11	يتحدث مع المعلمين بصيغة الأمر(أعمل كذا...وغيرها).							
12	ينعزل عن المعلمين.							
31	يحرص على المحافظة على النمط الأوتوقراطي كما هو.							
41	تكون قنوات الاتصال باتجاه واحد من المدير للمعلم.							
51	ينتقد أداء المعلمين بإستمرار.							
61	يحرص على جعل المعلمين يعتمدون عليه.							

الرقم	الفقرات	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتميّة	غير منتميّة	
النمط الديمقراطي:								
1	يعمل المديرعلى سيادة روح التعاون داخل المدرسة.							
2	يشجع المديرالمعلمين على إبداء آرائهم.							
3	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.							
4	يتسم بالاتزان الانفعالي داخل المدرسة.							
5	يشرك جميع المعلمين في النقاش							
6	يشجع المعلمين على النقد الموضوعي.							
7	يراعي ظروف ومقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات.							
8	يعامل المعلمين بإحترام.							
9	يبدو مدير المدرسة واثقاً من نفسه.							
10	يعمل على تعزيز آراء المعلمين.							
11	يتبادل الأفكار مع المعلمين.							
12	يهيئ مناخاً نفسياً مريحاً للمعلمين.							
13	يعمل على تنمية شخصيات المعلمين بإتاحة المجال لمقدراتهم وإستع داداتهم كي تنمو.							
14	يعمل على أن تسود روح الألفة بين العاملين.							
15	يعمل على إحترام مشاعر المعلين.							
16	تسود العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين.							

الرقم	الفقرات	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
17	يشجع المعلمين على الإعتماد على النفس.							
18	ينمي المهارات الفكرية لدى المعلمين.							
19	يتحدث مع المعلمين بصفة الأب والقدوة لهم.							
20	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلبة							
21	يتعرف حاجات المعلمين.							
22	يقدم التغذية الراجعة تعرفه بنتائج عمله.							
23	يشعر المعلمين بقيمتهم ومكانتهم وبأنهم معنيون بتحقيق الأهداف.							
	النمط الترسلي							
1	يؤمن بأن كل معلم مسؤول عن نفسه.							
2	تتميز قراراته داخل المدرسة بالارتجال والفوضى.							
3	يسيّر العمل في المدرسة حسب أهوائه.							
4	يقوم بتقسيم العمل دون تخطيط مسبق.							
5	يقوم بإعطاء الحرية ا لتامة للمعلمين داخل المدرسة.							
6	يعامل المعلمين بازدراء واستخفاف.							
7	غير قادر على ضبط المعلمين.							

الرقم	الفقرات	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتميّة	غير منتميّة	
8	يتجاهل مستويات المعلمين وتحصيلهم.							
9	يحل مشكلات المعلمين بصورة جزئية.							
10	يكثر من المجاملات مع المعلمين على حساب العمل.							
11	لا يحظى بإحترام طلابه.							
21	يلتزم الحياد إزاء المواقف الصفية التي تحتاج للحزم.							
31	يتجاهل إعطاء أي جهد لتقويم سلوك المعلمين أثناء العمل.							
14	يستهتر بقدرات المعلمين.							
15	يتجاهل إعطاء تغذية راجعة تعرفه بنتائج عمله.							
16	يهمل متابعة واجبات المعلمين.							

ثانيا: استبانة (الالتزام التنظيمي)

الرقم	الفقرات الالتزام التنظيمي	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتميّة	غير منتميّة	
1	يتفرغ المعلم بشكل كامل لمهنة التعليم.							
2	يتعاون المعلم مع أولياء الأمور في حل مشاكل الطلاب.							
3	يلتزم المعلم بما تتفق عليه هيئة المعلمين في الاجتماعات الرسميّة.							
4	يشارك المعلم في إقامة الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.							
5	يثير المعلم دافعية الطلاب للتعلم.							
6	يجري المعلم البحوث لرفع مستوى المهنة.							
7	يرغب المعلم في المشاركة في مختلف اللجان المدرسيّة.							
8	يقدم المعلم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المعلمون.							
9	يعتبر المعلم توجهه للعمل في هذه المهنة توجها" واضحا"وايجابيّا".							
10	ينمي المعلم الشعور بالمسؤولية لدى الطلاب.							
11	يتبادل المعلم الخبرات مع الزملاء المعلمين.							
12	يلتزم المعلم بمواعيد العمل.							
13	يتعامل المعلم مع الطلاب باحترام.							
14	يشارك المعلم الزملاء في تحمل مسؤولية المدرسة.							

الرقم	الفقرات الالتزام التنظيمي	وضوح العبارة		سلاسة الصياغة		انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتميّة	غير منتميّة	
15	يبذل المعلم قصارى جهده في تحضير دروسه.							
16	يثير المعلم التفكير الناقد لدى الطلاب.							
17	يتابع المعلم الأحداث الجارية في المجتمع المحلي.							
81	يعمل المعلم جاهدا " للتقدم في عمله.							
19	يتعاون المعلم مع مدرسيّ المواد الأخرى من أجل تكامل العمليّة التعليميّة.							
20	يخطط المعلم للبقاء في مهنة التعليم رغم ما لديه من تحفظات عليها.							
12	يراعي المعلم العلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع الزملاء.							

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائيّة

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائيّة

الأخ الفاضل / المعلم..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,, وبعد

يقم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة "**أثر النمط القيادي لمديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعوديّة على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين** "، وذلك استكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويّة من جامعة مؤتة بالمملكة الأردنيّة الهاشمية، وقد أعد القسم الأول بمعلومات عن المستجيب ثم القسم الثاني من استبانة الأنماط القيادية والقسم الثالث من استبانة الالتزام التنظيمي لذا نأمل منكم الإجابة بما يتفق ووجهة نظركم وواقع عملكم، مع العلم أن ما تقدمونه من مشاركة نتناوله بسريّة ويستخدم لأغراض البحث العلمي فقط..

وتقبلوا وافر التحية والتقدير.

الباحث / كمال يحيى عجيم

المعلومات الشخصيّة

- **المؤهل العلمي**

( ) دبلوم إعداد المعلمين، ( )بكالوريوس، ( ) دبلوم عالي وماجستير فما فوق.

الخبرة:

( ) من 1ــ أقل من5 سنوات، ( ) من 5ــ أقل من 10 سنوات، ( ) من 10 فأكثر

اولا: استبانة النمط القيادي

الرقم	الفقرات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
	النمط التسلطي					
1	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً.					
2	يستخدم المدير سلطته في فرض آرائه وتعليماته.					
3	يطبق المدير التعليمات بحرفيتها في المدرسة.					
4	يوزع المدير المسؤوليات دون مراعاة لمقدرات المعلمين.					
5	يرصد المدير أخطاء المعلمين في المدرسة.					
6	يهدد المديرالمعلمين باستخدام قوة النظام.					
7	يمنع المديرالمعلمين من التعبير عن آرائهم.					
8	يتخذ المديرمن الآداء الوظيفي وسيلة للضغط على بعض المعلمين.					
9	يتعصب المدير لرأيه ولا يتقبّل آراء المعلمين.					
10	يطلب المديرمن المعلمين تنفيذ الأعمال بصيغة الأمر (اعمل كذا...وغيرها).					
11	يتصل المدير بالمعلمين مباشرة.					
12	يحرص المديرعلى جعل المعلمين يرجعون اليه.					
	النمط الديقراطي					
1	يعمل المديرعلى سيادة روح التعاون داخل المدرسة.					
2	يشجع المديرالمعلمين على إبداء آرائهم.					
3	يراعي المديرالفروق الفردية بين المعلمين.					
4	يتسم المديربالاتزان الانفعالي داخل المدرسة.					
5	يشرك المدير جميع المعلمين في الحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات.					
6	يشجع المديرالمعلمين على النقد الموضوعي البنّاء.					
7	يعامل المديرالمعلمين بموضوعيّة.					
8	يعزز المدير آراء المعلمين الايجابية.					
9	يهيئ المديرمناخاً نفسياً مريحاً للمعلمين.					
10	يعمل المدير على تنمية المعلمين مهنيّا".					
11	يحترم المدير مشاعر المعلمين.					

الرقم	الفقرات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
12	تسود العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين.					
13	يشجع المدير المعلمين على الاعتماد على النفس.					
14	ينمي المدير المهارات الفكرية لدى المعلمين.					
15	يتحدث المدير مع المعلمين بصفة الزميل والقدوة لهم.					
16	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلبة.					
17	يتعرف المدير على حاجات المعلمين.					
18	يهتم المدير بالتغذية الراجعة لمعرفة نتائج عمله.					
19	يشعر المدير المعلمي ن بقيمتهم ومكانتهم وبأنهم معنيون بتحقيق الأهداف.					
20	يشارك المدير المعلمين في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في المناقشات واتخاذ القرارات.					
	النمط الترسلي					
1	يؤمن المدير بأن كل معلم مسوؤل عن نفسه.					
2	تتسم قرارات المدير في المدرسة بالارتجال والفوضى.					
3	يسيرا لمدير العمل في المدرسة حسب توجهات المعلمين.					
4	يقسم المدير العمل دون تخطيط مسبق.					
5	يعطي المدير الحرية التامة للمعلمين داخل المدرسة.					
6	المدير غير قادر على ضبط المعلمين.					
7	يتجاهل المدير الفروق الفردية بين المعلمين					
8	يحل المدير مشكلات المعلمين بصورة جزئية.					
9	يكثر المديرون المجاملات مع المعلمين على حساب العمل.					
10	يقلل المدير من احترام طلبته له.					
11	يتجاهل المدير تقويم سلوك المعلمين أثناء العمل.					
12	يتجاهل المدير الحصول على التغذية الر اجعة من المعلمين والطلاب.					
13	يهمل المدير متابعة المعلمين وظيفيّا".					

ثانيا: استبانة الالتزام التنظيمي للمعلم

الرقم	الالتزام التنظيمي	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1	يتفرغ المعلم بشكل كامل لمهنة التعليم.					
2	يتعاون المعلم مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم.					
3	يلتزم المعلم بما تتفق عليه هيئة المعلمين في الاجتماعات الرسميّة.					
4	يشارك المعلم في إقامة الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.					
5	يثير المعلم دافعية الطلبة للتعلم.					
6	يجري المعلم البحوث لرفع مستوى المهنة.					
7	يرغب المعلم في المشاركة في مختلف اللجان المدرسيّة التي يحتاج إليها.					
8	يقدم المعلم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المعلمون.					
9	يعتبر المعلم توجهه للعمل في هذه المهنة توجها " واضحا"وِ ايجابيّا".					
10	ينمي المعلم الشعور بالمسؤولية لدى الطلبة.					
11	يتبادل المعلم الخبرات مع الزملاء المعلمين.					
12	يلتزم المعلم بمواعيد العمل.					
13	يتعامل المعلم مع الطلبة باحترام.					
14	يشارك المعلم الزملاء في تحمل مسؤولية أعباء المدرسة.					
15	يبذل المعلم قصارى جهده في تحضير دروسه.					
16	يثير المعلم التفكير الناقد لدى الطلبة.					
17	يتابع المعلم الأحداث الجارية في المجتمع المحلي.					
18	يعمل المعلم جاهدا" للتقدم في عمله.					
19	يتعاون المعلم مع مدرسيّ المواد الأخرى من أجل تكامل العمليّة التعليميّة.					
20	يخطط المعلم للبقاء في مهنة التعليم رغم ما لديه من تحفظات عليها.					
21	يراعي المعلم العلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع الزملاء.					

الملحق (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الملحق (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين (مرتب أبجدياً)

الاسم	الجامعة أو الكلية	التخصص أو القسم	المنطقة / الدولة
أ.د اخليف الطراونة	جامعة مؤتة	إدارة تربويّة	مؤتة / الأردن
أ. د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنيّة	إدارة تربوية	عمّان / الأردن
د. حسين المؤمني	الجامعة الأردنيّة	إدارة تربوية	عمّان / الأردن
أ.د. سلامة طناش	الجامعة الأردنيّة	إدارة تربوية	عمّان / الأردن
د. شاهرسليمان	جامعة تبوك	إدارة تربوية	تبوك / السعوديّة
د. صبري الطراونة	جامعة مؤتة	القياس والتقويم	مؤتة / الأردن
د. ظافر القحطاني	مدير مدرسة عبّاد بن بشر	إدارة تربوية	تبوك/ السعوديّة
د.عبدالله الصمادي	جامعة مؤتة	قياس وتقويم	مؤتة / الأردن
أ. د عبدالله العبابنة	جامعة مؤتة	إدارة تربويّة	مؤتة / الأردن
د.عزام الشجراوي	جامعة تبوك	لغة عربيّة	تبوك / السعوديّة
د. علي الزعبي	جامعة مؤتة	المناهج وأساليب التدريس	مؤتة/ الأردن
د. عماد زغول	جامعة مؤتة	علم نفس تربوي	مؤتة /الأردن
د.عمر أبو هاشم	مساعد مدير التربية والتعليم بمنطقة تبوك للشؤون المدرسية	الإدارة التربوية والتخطيط	تبوك / السعودية
د. محمد الدرابسة	جامعة تبوك	الفلسفة التربوية	تبوك / السعوديّة
د. محمد الشمري	جامعة حائل	إدارة تربوية	حائل / السعوديّة
د. محمد القضاة	جامعة مؤتة	أصول تربية	مؤتة / الأردن
د. مريم القاسم	جامعة تبوك	التربيّة	تبوك السعوديّة
د. منيرة الشرمان	جامعة مؤتة	إدارة تربويّة	مؤتة / الأردن
د. نايل الرشايدة	جامعة مؤتة	إدارة تربويّة	مؤتة / الأردن
د. نبيل عبدالخالق	جامعة تبوك	التربيّة	تبوك / السعوديّة
د. نعيم جعنيني	الجامعة الأردنيّة	إدارة تربوية	عمّان / الأردن
أ.د. هاني الطويل	الجامعة الأردنيّة	إدارة تربوية	عمّان / الأردن

الملحق (د)

كتاب تسهيل المهمة وكتاب الموافقات الرسميّة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٠٨/١٦٧٦

التاريخ : ٢٦/ربيع الأول/١٤٢٩هـ

الموافق : ٣/٤/٢٠٠٨م

سعادة مدير عام الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك المحترم

المملكة العربية السعودية

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب كمال يحيى عجيم / ماجستير إدارة تربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لدراسته الموسومة بـ "أثر النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣١١/ه

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY **President Office**		جامعة مؤتة مكتب الرئيس

Ref. :
Date :

الرقم : ١٠٠٨/ ١٦٧٧٧
التاريخ : ٢٦/ ربيع الأول/ ١٤٢٩هـ
الموافق : ٣/ ٤/ ٢٠٠٨م

السادة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب كمال يحيى عجيم / ماجستير إدارة تربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لدراسته الموسومة بـ "أثر النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣١١/٤

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك
التخطيط والتطوير التربوي

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الرقـــم : ١٧/٢٨٠
التـاريـخ : ٢٢/٤/١٤٢٩هـ
المرفقات : ....

تعميم للمدارس الثانوية بالمنطقة

المكرم مدير ثانوية / وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

بناء على الطلب المقدم من الباحث / كمال يحيى عجيم وخطاب رئيس جامعة مؤتة بالأردن رقم ١٦٧٦/١٠٨ وتاريخ ١٤٢٩/٣/٢٦هـ بشأن تطبيق استبانة دراسة بعنوان " **اثر النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة تبوك على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين** " وذلك على عينة من معلمي المدارس الثانوية للحصول على الماجستير.

نأمل تسهيل مهمة الباحث ، واستيفاء الاستبانات من العينة المحددة.

وتقبلوا خالص تحياتي ،،،

المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

د. محمد بن عبد الله اللحيدان

ص / للبحوث التربوي
ص / للملفات

السيرة الذاتيّة للباحث

الاسم	كمال بن يحيى محمد عجيم
الكلية	المعلمين بتبوك
التخصص	علوم
السنة	1415
العنوان البريدي	تبوك ص.ك 1388
الهاتف الأرضي	0096644220274
الهاتف النقال	00966505374562
الفاكس	ادارة التعليم 0096644221290
البريد الالكتروني	Kamal-ujiym@hotmil.com